جامعة دنقلا- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

مجلة الدراســـات الاقتصادية والاجتماعــية

Journal of Economic and Social Studies

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة

ISSN – 1858 – 7119 **ISSN – 3122 – 5837 :ردمد**

تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا

University of Dongola – Faculty of Economics & Administrative Sciences

العدد الحادي والعشرون – السنة الثانية عشر – مارس 2026م

العدد الحادي والعشرون – مارس 2026م

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكمة

تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا

المشرف العام

أ.د الوليد مصطفى إبراهيم موسى

رئيس هيئة التحرير

أ. د تاج الختم محمد علي نوري

نائب رئيس هيئة التحرير

د. إشراقة محمد صالح إبراهيم

هيئة التحرير

د. أكرم بابكر الشريف حمد
أ.د عصام عبد المطلب عثمان أحمد
د. جيهان ميرغني عابدين
د. عثمان الصادق مختار محمد علي
د. فاطمة الزهراء عبد المجيد أحمد

المدقق اللغوي

د. ياسر محمد عثمان

سكرتارية التحرير

هنادي محمد فضل

مستشارو التحرير

أ.د حسن علي الساعوري

أ.د حسن محمد صالح

أ.د أبو القاسم أبو النور

أ.د عبد الماجد عبد الله حسن

أ.د بكري الطيب موسى

أ.د محمد حسين ابو صالح

أ.د عمر محمد علي

أ.د على عبد الله على خيري

أ.د أمير محمد دياب إسماعيل

كلمة العدد

الحمد لله والصـــلاة والسلام على رســـول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعــد،،،

بعـون الله وتوفيقـه نضـع بـين أيـديكم العـدد الحـادي والعشـرون مـن مجلـة الدراسـات الاقتصـادية والاجتماعية والذي يشمل العديد من البحوث في مجالات الاقتصاد والاجتماع، والتي قام بإعدادها نفرٌ كريم من المختصين من داخل وخارج السودان وقد قام بتحكيمها ومراجعتها صفوة من العلماء في مجالات الاقتصاد والاجتماع، آملين أن تكون إضافة للعلم والمعرفة ودعماً للباحثين والمهتمين.

وهيئة التحرير تعبّر عن فخرها وسعادتها لما وجدته من تقييم وثناء على الأعداد السابقة وهذا يمثل الدعم الحقيقي للاستمرار والتجويد في الأعداد القادمة.

تشكر هيئة التحرير كل الذين شاركوا ببحوثهم وآرائهم، كذلك يمتد الشكر لكل من ساهم في تحكيم أو تقييم الأبحاث المنشورة في هذا العدد.

كما ترحب هيئة التحرير بآراء وملاحظات القُراء ومقترحاتهم عبر عنوان المجلة وذلك للارتقاء والتطوير المستمر.

والله من وراء القصد وبه السداد والتوفيق،،،،

هيئة التحرير

العدد الحادي والعشرون – مارس 2026م

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

مجلة علمية دورية نصف سنوية محكّمة

تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا

دنقـــلا – الســـودان

مقدمة:

مجلـة الدراسـات الاقتصـادية والاجتماعيـة (مجلـة علميـة محكمـة نصـف سـنوية) تصـدر عـن كليـة الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة دنقلا .

تقبل المجلـة البحـوث والأوراق العلميـة التـي تتسم بالأمانـة والموضـوعية والمنهجيـة والفائـدة العلميـة، وذلك باللغتين العربية والإنجليزية، وترحب المجلة بإسهامات الباحثين من داخل وخارج الجامعة والتي تتوفّر فيها كل أساسيات البحث العلمي شريطة ألا تكون هذه الإسهامات قد نشرت من قبل أو تحت النشر في أي مجلة علمية أخرى.

قواعد النشر:

1. الموضوعية والمستوى العلمي والدقة.
2. تُقدم الدراسة أو المقال مدققاً لغوياً ومطبوعاً على ورق A4، ومرفقاً معه قرص مدمج 3.5 فيما لا يزيد عن (7000) كلمة (20 صفحة) بفراغات سطر وهوامش 1.5 سم وترقم الصفحات في الأسفل الوسط بشكل متسلسل سواء باللغة العربية، أم الإنجليزية، أم الفرنسية. ويرفق ملخص للبحث لا يزيد عن (100) كلمة بإحدى اللغات المستخدمة في المجلة خلافاً للغة البحث.
3. يُرفق مع الورقة إيميل الباحث واسمه وعنوان الورقة باللغة الإنجليزية.

4. تعرض المقالات والبحوث على محكم مختص في المجال المعين لإجازتها وتقوم المجلة بإخطار أصحاب المقال بقرار المحكم، ولها حق إجراء أي تعديلات شكلية جزئية قبل نشر المادة دون أن يخل ذلك بمضمون المادة المنشورة في حالة الموافقة بنشرها.

5. عدم نشر المواد التي سبق نشرها أو المرسلة للنشر بأي مجلة أو دورية أخرى.

6. تخضع المساهمات لتحكيم الهيئة الاستشارية للمجلة ولا تعاد المواد التي لم تنشر لصاحبها.

7. تحتفظ المجلة بحقها في حذف أو إعادة صياغة بعض الكلمات بما يتلاءم وأسلوبها في النشر مع عدم الإخلال بالنَّسق العام للموضوع أو الأفكار أو المعلومات الواردة فيه.

8. تُمنح الأولوية للدراسات والبحوث التي لا يتعدى عمر مصادرها ومراجعها خمس سنوات.

9. تتبع الطريقة الأمريكية في توثيق المصادر.

9. يجب أن تتبع الطريقة العلمية المثلى لعرض البحث، أو الورقة من حيث الخلاصة ومناهج ووسائل البحث، وعرض الموضوع وتحليله، والنتائج التي تمَّ التوصل إليها، والتوصيات المقدمة، وقائمة المراجع وفق المنهج المتبع.

10. بعد التحكيم يطلب من الباحث تسليم البحث في قرص مدمج (CD) أو إرسال البحث على البريد الالكتروني للمجلة.

11. يحق للمجلة استبعاد أو عدم نشر المقالات والبحوث التي لم يلتزم أصحابها بإجراء التعديلات المطلوبة خلال فترة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ استلام رد المحكم.

12. تقبل البحوث من كافة الباحثين من داخل وخارج السودان.

13. الأفكار والمعلومات الواردة في البحوث تعبر عن آراء كاتبها فقط ويتحمل الباحث العلمي صاحب البحث العلمي المنشور المسؤولية القانونية لما جاء في البحث من معلومات وحقائق، وأن البحث خالي من السرقات الأدبية أو العلمية.

14. تمنح المجلة كاتب المقال الموقع الالكتروني للمجلة للاطلاع.

15. أصول المقالات التي ترد إلى المجلة لا تسترجع سواء نشرت أم لم تنشر.

16. تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر.

17. رسوم النشر للورقة (40000 جنيه) داخل السودان، و(50 دولار) خارج السودان.

18. ترسل البحوث إلى المجلة على العنوان التالي:

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

هيئة التحرير

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة دنقلا – ص ب 47

تلفون 0912634776

بريد إلكتروني: ecnomicjournal.uofd.edu.sd

موقع المجلة على الانترنت: http://Journals.uofd.edu.sd

مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية

الفهرس

م	المحتويات	رقم الصفحة
1	**دور المسؤولية المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة** دراسة حالة على أنشطة المسؤولية المجتمعية بالقطاع الشرقي بشركة بترولاينز لخام النفط المحدودة- السودان في الفترة من (2014 م – 2024 م) The Role of Corporate Social Responsibility in Achieving Sustainable Development A case Study of Corporate Social Responsibility Achieving in the Eastern Sector of Petrolines For Crude Oil Ltd – Sudan FOR THE PERIOD 2014 – 2024 AD د. ماريا أبيه يوسف & الباحث/ عثمان الحاج الأمين إبراهيم	10
2	**أثر الرضا الوظيفي في زيادة الانتاجية في المؤسسات** دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية - ولاية البحر الاحمر- مدينة بورتسودان الفترة (2015م الى 2025م) **The Impact of Job Satisfaction on Institutions Productivity Increasing: A case Study of the Sudanese Sea Ports Corporation** شريف طاهر حمد حامد & د. ماريا أبيه يوسف عمر عبدالله احمد & صالح النور الحاج	31
3	**مقترح بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي** **A Proposal for Building a Resilient and Sustainable Institutional Model for Community Mobilization** **د. عبد الباسط محمد شريف محمد**	66
4	**الهبة للولد في الشريعة الإسلامية (أحكامها وشروطها وآثارها الاجتماعية)** **Gift Giving to a child in Islamic Sharia Its Ruling Conditions and Social Effects** د. سعدية تميم جماع إبراهيم	111
5	**دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة حالة جامعة شندي)**	127

	The Role Of Administrative Empowerment In Achieving Organizational Creativity (A case Study Of Shendi University) د. الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل	
150	**أثر الكفاءات الوجدانية والانفعالية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة بالولاية الشمالية)** **The Impact of Emotional and Affective Competencies on Enhancing Employee Performance: An Empirical Study on Banks Operating in the Northern State** د. أنس عبد الرحيم ساتي عبد الرحيم & د. يوسف عمر محمد عبد الرحمن د. محمد الصـــديق العطـايا إبراهيم & د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد	**6**
174	**الدور الوسيط للعدالة والشفافية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري** (دراسة على عينة من الشركات الخدمية السودانية) **The Mediating Role of Justice and Transparency on the Relationship between Social Responsibility and Administrative Creativity** **أ . د : علي عبد الله الحاكم علي & هالة الرشيد عثمان بشير**	**7**
195	**The Impact of Marketing Mix Elements on Purchase Intention of Locally Produced Medicine** Dr. Ahmed Alqarni Vice Dean and Head of Business Administration Department Arab East Colleges Riyadh, Saudi Arabia Abdullah Abdulhakim Alwakeel Researcher Arab East Colleges Riyadh, Saudi Arabia	**8**

دور المسؤولية المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة
دراسة حالة على أنشطة المسؤولية المجتمعية بالقطاع الشرقي بشركة بترولاينز لخام النفط المحدودة- السودان (في الفترة من 2014 م – 2024 م)

The Role of Corporate Social Responsibility in Achieving Sustainable Development
A case Study of Corporate Social Responsibility Achieving in the Eastern Sector of Petrolines For Crude Oil Ltd – Sudan FOR THE PERIOD 2014 – 2024 AD

إعداد:

الدكتورة/ ماريا أبيه يوسف

Dr. Maria Abieh Yousif

الباحث/ عثمان الحاج الأمين إبراهيم

Researcher. Osman Elhaj Alameen Ibraheem

2025م – 1446هـ

Abstract:

This study aims to explore the role of corporate social responsibility (CSR) as an effective tool for achieving sustainable development in local communities, through an applied case study of PetroLines Company, which operates in key sectors such as health, education, water, and capacity building. The paper analyzes how the company's programs contribute to improving quality of life, enhancing community engagement, and aligning development efforts with local priorities. The study adopts a descriptive-analytical methodology, based on field data collected through surveys and stakeholder interviews in the affected areas. The findings highlight the effectiveness of CSR initiatives in supporting the economic, social, and environmental dimensions of sustainability, and provide recommendations to enhance the efficiency and long-term impact of these initiatives.

مستخلص:

تسعى الدراسة إلى استقصاء دور المسؤولية المجتمعية بوصفها أداة فعّالة لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة بترولاينز كمؤسسة من مؤسسات قطاع النفط في السودان والتي تنشط في عدد من المجالات الحيوية كالصحة والتعليم والمياه ورفع القدرات ودعم البحث العلمي على مجتمعات القطاع الشرقي في الفترة من 2014 إلى 2024. تتناول الورقة تحليل كيفية مساهمة برامج الشركة في تحسين جودة الحياة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، ومواءمة جهود التنمية مع أولويات السكان المحليين في مناطق القطاع الشرقي. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى بيانات ميدانية تم جمعها عبر استبيانات ولقاءات مع أصحاب المصلحة. وتخلص إلى عدد من النتائج التي توضح مدى فعالية المبادرات المجتمعية في دعم أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتقدّم توصيات لتعزيز كفاءة واستدامة هذه المبادرات في المستقبل.

المقدمة:

أصبحت المسؤولية المجتمعية للشركات في العقود الأخيرة محورًا جوهريًا في استراتيجيات التنمية، لما تمثله من رافعة أساسية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمصالح الاجتماعية والبيئية. ومع تصاعد التحديات التنموية وتنامي الحاجة إلى شراكات متعددة الأطراف، برزت المسؤولية المجتمعية بوصفها إطارًا أخلاقيًا وتنظيميًا تسعى من خلاله المؤسسات إلى المساهمة في تنمية المجتمعات التي تعمل ضمنها، وتجاوز أدوارها الاقتصادية التقليدية نحو التزامات أشمل تتقاطع مع أهداف التنمية المستدامة.

وفي هذا السياق، تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من تركيزها على البعد التطبيقي للمسؤولية المجتمعية، وذلك من خلال تحليل تجربة شركة بترولاينز في المجتمعات المحلية الواقعة على امتداد القطاع الشرقي. إذ تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى نجاعة البرامج المجتمعية التي تنفذها الشركة في مجالات محورية، مثل التعليم والصحة والمياه ودعم البحث العلمي، وقياس تأثيرها في تحسين الظروف المعيشية وتعزيز الاستقرار المجتمعي.

وتنطلق هذه الورقة من إيمان راسخ بأن المسؤولية المجتمعية ليست نشاطًا تجميليًا أو خيارًا انتقائيًا، بل هي التزام جوهري يرسّخ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ويعزز فرص التنمية المستدامة المتكاملة. ومن

هنا، تسعى الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية معمّقة تنطلق من معطيات ميدانية وتستند إلى منظور تنموي يعيد موضوع المسؤولية المجتمعية ضمن منظومة التنمية الوطنية.

مشكلة الدراسة:

رغم التوسع الملحوظ في تبني برامج المسؤولية المجتمعية من قِبل الشركات العاملة في القطاعات الحيوية، لا تزال هناك فجوة بين التصورات النظرية للمسؤولية المجتمعية وبين أثرها الفعلي على التنمية المستدامة في البيئات المحلية. وتُطرح تساؤلات حول مدى التزام هذه الشركات بتحقيق تأثير ملموس ومستدام، ومدى مواءمة تدخلاتها مع الحاجات الفعلية للمجتمعات المستهدفة، خاصة في المناطق التي تستضيف منشآتها وتتحمل تبعات وجودها البيئي والاجتماعي.

وفي هذا الإطار، تتمثل مشكلة الدراسة في السعي إلى تحليل مدى فاعلية برامج المسؤولية المجتمعية التي تنفذها شركة بترولاينز، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الواقعة ضمن نطاق عملياتها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتنامي الذي تلعبه المسؤولية المجتمعية كشريك استراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية التي تواجه المجتمعات المحلية. إذ تُعد شركة بترولاينز نموذجًا عمليًا يُمكن من خلاله دراسة أثر البرامج المجتمعية على تحسين جودة الحياة وتعزيز التكافل الاجتماعي والاقتصادي في المناطق المحيطة بمنشآتها وعلى امتداد الخط الناقل للنفط بالقطاع الشرقي.

تساهم الدراسة في سدّ فجوة معرفية تتعلق بمدى فعالية تطبيق المسؤولية المجتمعية في الواقع العملي، وتقدم رؤى واضحة حول كيف يمكن للشركات العاملة في قطاع النفط أن تلعب دورًا أكثر فاعلية واستدامة في تنمية المجتمعات المحيطة بها، بعيدًا عن الأنشطة التقليدية ذات الأثر المؤقت.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تزود صناع القرار في الشركة والمؤسسات المشابهة بإطار علمي متكامل يمكنهم من تقييم برامجهم وتحسينها بما يضمن تحقيق الاستدامة التنموية، ويدعم سياسات التنمية المحلية التي تراعي مصالح المجتمعات وأولوياتها الحقيقية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

– تحليل مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية.

– رصد وتقييم المبادرات المجتمعية التي تنفذها شركة بترولاينز في مجالات الصحة والتعليم والمياه ورفع القدرات ودعم البحث العلمي وقياس أثر برامج المسؤولية المجتمعية لشركة بترولاينز على أبعاد التنمية المستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، في المجتمعات الواقعة على القطاع.

فرضية الدراسة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية المجتمعية التي تنفذها شركة بترولاينز لخام النفط المحدودة، وبين تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الواقعة ضمن نطاق عمل الشركة بالقطاع الشرقي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 87 مستفيد من المجتمعات المستهدفة بخدمات المسؤولية المجتمعية والموظفين بشركة بترولاينز.

وقد تم تصميم استمارة استقصاء لقياس فرضية الدراسة اشتملت على محورين هما:

(المسؤولية المجتمعية): وتتكون من (15) فقرة، و(التنمية الاجتماعية): وتتكون من (20) فقرة.

الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار الأكاديمي والممارسات العملية المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية وعلاقاتها بالتنمية المستدامة في السياقات المختلفة.

الدراسة الأولي:

فاطمة الحمادي(2021) عنوان الدراسة: "المسؤولية المجتمعية للشركات الخليجية وأثرها على التنمية البشرية: دراسة حالة في دولة الإمارات العربية المتحدة" الجهة: جامعة الإمارات – كلية الإدارة والاقتصاد.

أهداف الدراسة:

– تحليل مدى تبني الشركات الكبرى في الإمارات لبرامج المسؤولية المجتمعية.

– قياس أثر تلك المبادرات على مؤشرات التنمية البشرية (الصحة، التعليم، الدخل).

– تقييم العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي في برامج المسؤولية المجتمعية ونتائج التنمية المجتمعية. المستدامة.

المنهجية:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي تم جمع البيانات من تقارير منشورة، واستبانة شملت 20 شركة كبرى (في قطاعات النفط، الاتصالات، البنوك).

كما تم تحليل مؤشرات التنمية البشرية في المناطق التي تقع فيها مقرات هذه الشركات.

أبرز النتائج:

1. وجود وعي عالٍ لدى الشركات الإماراتية بأهمية المسؤولية المجتمعية، لكنه لا يزال موجهًا غالبًا نحو الصورة العامة والعلاقات العامة.

2. غياب التكامل الاستراتيجي بين برامج وأهداف المسؤولية المجتمعية والتنمية الوطنية، خصوصًا في مجالات التعليم والتوظيف.

3. بعض الشركات – مثل اتصالات وأدنوك وموانئ دبي – تُعد استثناءً، حيث تربط المسؤولية المجتمعية بمؤشرات الأداء المؤسسي وقياس الأثر.

تحليل:

الدراسة تعكس نقلة نوعية في تحليل المسؤولية المجتمعية بعيدًا عن الخطاب النظري، وتركز على الربط مع مؤشرات التنمية لكنها تعتمد على بيانات ذاتية قدمتها الشركات، وهو ما قد يؤدي إلى انحياز في القياس.

لم تتناول الأثر الثقافي والاجتماعي العميق (مثل تعزيز الهوية الوطنية أو دعم الفئات الهشة).

أهم التوصيات:

ضرورة تطوير نظام وطني موحّد لتقييم المسؤولية المجتمعية وفق معايير التنمية المستدامة.

الدراسة الثانية:

العنوان: "المسؤولية المجتمعية وأثرها في تحسين جودة الحياة في المدن العربية: دراسة ميدانية على مشاريع CSRفي مدينة القاهرة"- الباحث: د. يوسف عبد الله الصاوي- الجهة: جامعة القاهرة – كلية العلوم الاجتماعية. (يوسف، 2021م)

السنة: 2021

موضوع الدراسة:

تحليل دور المسؤولية المجتمعية في تحسين جودة الحياة في المدن العربية، مع التركيز على المشاريع المجتمعية في مدينة القاهرة وتأثيرها على الرفاه الاجتماعي و التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

دراسة أثر المبادرات المجتمعية على تحسين البيئة الحضرية وجودة الحياة في المدن.

تقييم تأثير CSR على الرفاهية الاجتماعية من خلال مشاريع متعلقة بالتعليم، الصحة، والنقل.

قياس مدى تفاعل الشركات مع احتياجات المجتمع المحلي في إطار CSR وأثر ذلك على تحسين الظروف الحياتية.

المنهجية:

دراسة ميدانية شملت 20 مشروع CSR نفذتها شركات متنوعة في مدينة القاهرة خلال الفترة من 2015 إلى 2020.

تم استخدام استبيانات ومقابلات مع أكثر من 500 مواطن من سكان المدينة لتقييم أثر هذه المبادرات على حياتهم.

تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لقياس العلاقة بين مشاريع CSR وتحسين جودة الحياة.

أبرز النتائج:

1. المبادرات المجتمعية التي ركزت على تحسين البيئة الحضرية مثل مشاريع الحدائق العامة و الطرق ساهمت بشكل كبير في تحسين الرفاه الاجتماعي.

2. برامج CSR التي تتعلق بتوفير فرص التعليم والتدريب أدت إلى تحسين مهارات السكان وفتح فرص عمل جديدة.

3. المبادرات التي استهدفت الرعاية الصحية وتحسين خدمات النقل العامة كان لها تأثير مباشر على زيادة الرغبة في العيش في القاهرة.

تحليل مهم:

تشير الدراسة إلى أن المسؤولية المجتمعية يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الحياة في المدن العربية من خلال المشاريع المتكاملة التي تركز على مختلف جوانب الحياة اليومية.

رغم ذلك، يُظهر البحث أن هناك حاجة إلى التنسيق بين القطاعين العام والخاص لضمان استدامة تلك المبادرات على المدى الطويل.

التوصيات:

تشجيع الشركات الكبرى على توجيه جزء من برامج CSR نحو تحسين البنية التحتية والمدن الحضرية.

إنشاء شراكات استراتيجية بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مبادرات مستدامة تسهم في تحسين جودة الحياة في المدن.

التركيز على مشاركة المجتمعات المحلية في تخطيط وتنفيذ المشاريع المجتمعية لتحقيق التأثير الأمثل.

الدراسة الثالثة:

العنوان: "المسؤولية المجتمعية للشركات وأثرها على البيئة في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة تطبيقية على الشركات الكبرى في الإمارات العربية المتحدة"- الباحث: د. سعيد بن حسين القحطاني- الجهة: جامعة الشارقة – كلية إدارة الأعمال- السنة: 2021

موضوع الدراسة:

تحليل تأثير تطبيق المسؤولية المجتمعية في القطاع الخاص على الاستدامة البيئية في دول الخليج، مع التركيز على الإمارات كمثال تطبيقي.

أهداف الدراسة:

دراسة تطبيقات CSR البيئية في الشركات الكبرى الإماراتية (مثل شركة الإمارات للاتصالات، أبوظبي الوطنية للطاقة).

قياس أثر هذه المبادرات على تحسين جودة البيئة وتقليل التلوث في المدن الكبرى.

تقييم وعي الشركات بمسؤولياتها البيئية في ظل السياسات الحكومية في المنطقة.

المنهجية:

دراسة ميدانية مع تحليل البيانات الأولية عبر استبيانات وزعت على 100 مسؤول في 20 شركة.

تحليل تقارير استدامة الشركات وقياس الإنجازات البيئية وفقًا للمعايير العالمية) مثل.(ISO 14001

مقابلات مع خبراء في البيئة والتنمية المستدامة.

أبرز النتائج:

1. شركات كبيرة في الإمارات، مثل مجموعة اتصالات، قد أدخلت ممارسات بيئية مبتكرة (مثل إعادة التدوير، الطاقة المتجددة).

2. إلا أن هناك تفاوتًا في تطبيق CSR البيئي بين الشركات، حيث تركز بعضها على التسويق أكثر من الأثر البيئي الفعلي.

3. الشركات التي طبقت CSR بشكل حقيقي شهدت تحسنًا في كفاءة استهلاك الطاقة وتقليل الانبعاثات، مما ساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تحليل مهم:

دراسة تبرز الفرق بين CSR البيئي الحقيقي و CSR الذي يهدف فقط إلى تحسين الصورة العامة للشركة.

يشير الباحث إلى أهمية الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يحفز الشركات على تبني ممارسات بيئية فعالة وليس فقط الاستجابة لضغوط السوق.

التوصيات:

ضرورة إشراك الحكومات في وضع معايير بيئية ملزمة تُحفز القطاع الخاص على تبني ممارسات مستدامة.

تشجيع الشركات على الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وتحقيق التوازن بين الربحية وحماية البيئة.

تطوير شراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: المسؤولية المجتمعية

تعريف المسؤولية المجتمعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية المجتمعية معروفًا ولا متداولاً حتى بداية القرن العشرين وقد بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في القرن التاسع عشر، حين واجهت الشركات ضغوطًا لتقليل آثارها السلبية على

المجتمع مثل تلوث البيئة وظروف العمل السيئة ورغم أن هذه المفاهيم كانت محورية في الشركات الصناعية الكبرى، إلا أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية كان ضئيلًا نسبيًا في تلك الفترة.

وفي العام 1953، نشر هاورد بوين كتابه "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال ."هذا الكتاب يُعد من أوائل الكتب التي تطرقت إلى المسؤولية الاجتماعية بطريقة أكاديمية، حيث لقى المفهوم اهتماما من قبل الباحثين الأكاديميين والمنظمات الدولية نظراً للتأثير الذي يمكن أن تحدثه المؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي من خلال التأثير في سلوك مختلف المتعاملين معها حيث دعا الشركات إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع ومع حلول عام 1947، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، تطورت نظرية المسؤولية المجتمعية بشكل لافت، ثم أخذت هذه النظرية في التطور بشكل مضطرد إلى أن جاء العالم والباحث Carrol؛ ووضع تصنيفه الخاص والذي عُرف، فيما بعد في الأدبيات النظرية، بـ هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

ويذهبCarroll ؛ إلى أن النجاح في العمل يستلزم إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات المؤسسات الصناعية والتجارية، من ناحية، ومتطلبات واحتياجات العمل، من ناحية أخرى؛ فكل من المجتمع ومؤسسات العمل المختلفة يتوقع من الآخر دورًا معينًا، ويتعين على كل منهما أداء دوره من أجل تحقيق مصلحة الطرفين.

الستينيات والسبعينيات من القرن السابق:

في هذه الفترة، شهدت الشركات تحولًا في إدراكها للمسؤولية الاجتماعية، مما أدى إلى تزايد الجهود التي تهدف إلى حماية البيئة وتحسين حياة العاملين حبت ظهرت العديد من المبادرات التي ركزت على حقوق الإنسان والحفاظ على البيئة، ونجد أن الشركات في تلك الفترة كانت تواجه ضغوطًا متزايدة نتيجة صعود الحركات الحقوقية، والوعي البيئي، والمطالب الاجتماعية المتنامية. وجاءت هذه الفترة في ظل توسع الاقتصاد الصناعي، وتصاعد الاحتجاجات ضد التمييز العنصري وحرب فيتنام، مما زاد من التوقعات تجاه الشركات للقيام بأدوار تتجاوز الربح.

القرن الـ21:

التحول الجوهري للمفهوم:

مع بداية القرن الحادي والعشرين، تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية عبر التحول من الخيار الأخلاقي إلى الاستراتيجية المؤسسية حيث أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية جزءًا من الاستراتيجيات العامة للشركات الكبرى.

وبذلك تُعد المسؤولية المجتمعية هي التزام طوعي وأخلاقي من جانب الشركات والمؤسسات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، بحيث تسعى إلى تقديم مساهمات إيجابية تُسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتتجاوز بذلك غايتها الأساسية المتمثلة في تحقيق الربح، لتكون شريكًا أصيلًا في تحسين جودة الحياة للمجتمعات المحلية.

أبعاد المسؤولية المجتمعية:

البعد الاقتصادي: المساهمة في تحسين مستوى المعيشة من خلال خلق فرص عمل، ودعم الأنشطة الاقتصادية المحلية، والمشاركة في التنمية الاقتصادية.

البعد الاجتماعي: تقديم الدعم المباشر في مجالات التعليم، الصحة، المياه، الثقافة، ورفع القدرات البشرية، بما يؤدي إلى تعزيز رفاه المجتمع وتقوية النسيج الاجتماعي.

البعد البيئي: الالتزام بالممارسات التي تقلل من الأضرار البيئية، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والحد من التلوث.

البعد الأخلاقي والإنساني: الالتزام بقيم العدالة والمساواة، واحترام حقوق الإنسان، والعمل بشفافية ونزاهة.

مجالات المسؤولية المجتمعية لشركة بترولاينز:

تُنفذ شركة بترولاينز العديد من المبادرات ضمن مسؤوليتها المجتمعية والتي تجسد مبادرات من خلال برامجها التي تركز على الصحة والتعليم والمياه ورفع القدرات ودعم البحث العلمي، بما يعزز من أهدف التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الواقعة على امتداد خطوط الأنابيب ومحيط منشآتها.

يتضح مما سبق أن المسؤولية المجتمعية لشركة بترولاينز ليست مجرد التزام قانوني أو شكلي، بل هي نهج متكامل يسهم في دعم جهود التنمية المستدامة، من خلال برامج ومشروعات تنعكس إيجابًا على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يرسخ مكانة الشركة كشريك رئيس في تنمية المجتمع المحلي.

دور المسؤولية المجتمعية بشركة بترولاينز لخام النفط المحدودة في تحقيق التنمية المستدامة بالقطاع الشرقي في الفترة من 2014 – 2024 م:

شركة بترولاينز لخام النفط المحدودة (Petrolines for Crude Oil Ltd)هي شركة وطنية رائدة في مجال النفط والغاز وتمثل امتدادا للخبرة التراكمية في مجال هندسة وتشغيل خطوط الأنابيب منذ تأسيس شركة النيل الكبرى لعمليات البترول وتأسست شركة بترولاينز في سبتمبر من العام 2014م كميناء للسودان لتشغيل أطول خط أنابيب في أفريقيا من مناطق هجليج إلي مرسي بشائر ببورتسودان 28 بوصة بطول 1504 كم، وهي إحدى الشركات السودانية الرائدة في مجال نقل النفط الخام وإدارته. تأسست الشركة في إطار تطوير قطاع النفط السوداني لتلبية احتياجات البنية التحتية للنقل وتسهيل عمليات تصدير النفط وقد تسلمت شركة بترولاينز في الأول من سبتمبر 2014 تشغيل نظام النقل من شركة النيل الكبرى لعمليات البترول و ذلك كأول مشغل وطني لخط أنابيب النفط الخام والمرافق المرتبطة به في السودان وتتحكم الشركة عن بعد في نظام النقل عن طريق نظام اسكادا من مركز تحكم رئيس مستخدمة نظاماً متكاملا لشبكة اتصالات رقمية عالية السرعة لربط المحطة البحرية في بورتسودان و المواقع المختلفة بالصوت والبيانات،

وتعمل الشركة تحت إشراف وزارة الطاقة والنفط السودانية وتساهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال توفير خدمات نقل النفط من مواقع الإنتاج إلى موانئ التصدير أو المصافي المحلية1.

حدود القطاع الشرقي بالشركة:

يمتد القطاع الشرقي من مناطق عطبرة وما حولها من المناطق الواقعة على نهر عطبرة في ولاية نهر النيل حتى مرسي بشائر لتصدير خام النفط الواقع في ولاية البحر الأحمر ببورتسودان بطول يبلغ 510 كيلومتر ويمتد الخط الناقل على طول المسافة وتوجد بالقطاع منشآت محطتا الضخ رقم (5) بالهودي ورقم (6) بهيا ومرسي بشائر (1) لتصدير النفط بمدينة بورتسودان. ويسكن العديد من المواطنين على امتداد الخط الناقل للنفط في المدن مثل : (عطبرة وبربر وهيا وسنكات وجبيت وسواكن وبورتسودان) بالإضافة للعديد من القري حول الخط الناقل للنفط مثل: كلاناييب وهوشيري وقرية الرشايدة واوتو باترا ونفلكا ونفلميت واسوت وتهمبوك وأوتو وباترا وفرس وايربا وصمت واركويب وبراميو واورهيب وبراسيت وتهميم وكيلو10 واللتيت وكاس واينها والقني وشدياب وتلجريب ويوتيب وخورعرب ومسمار وسقديت والزهتيب والروجل وأوجرين والدجاية واوكليس والبخيتاب والواور والهودي وتيات والدبورة والشونة والنخيلة وسيدون وغيرها من القري والمناطق حول الخط الناقل للنفط.

عمل قسم المسؤولية المجتمعية بالشركة بالقطاع الشرقي مقسم الى ثلاث وحدات هي:

أولاً: وحدة محطة الضخ رقم (5) (الهودى):

والتى تقع فى ولاية نهر النيل من تيات الى أوجرين والبلف 13 وتعتبر من المنشآت المهمة وبها بعض المشاريع المتفرقة بالولاية وعلى نهر عطبرة.

ثانياً:- وحدة محطة الضخ رقم (6) هيا:

والتى تقع فى ولاية البحر الاحمر محلية هيا وتبدأ من مسمار وتنتهي فى محلية سنكات تتم التركيز عليها فى بعض الخدمات الخاصة فى مجال المياه بمعدل الثلثين وهي منطقة مداخل حدودية.

ثالثاً: - وحدة مرسي بشائر (1) لتصدير النفط:

والذي يمتد من محلية سنكات مروراً بجبيت وسواكن وبورتسودان ويضم أهم منشأة وهى مرسى بشائر (1) والذي يعتبر الميناء الرئيس لتصدير النفط في السودان وبه رئاسة القطاع الشرقي.

[1] الموقع الرسمي لشركة بترولاينز / بترولاينز لخام النفط المحدودة / 2023 /

بعض البرامج والمشروعات والأنشطة التي تم تنفيذها بواسطة قسم المسؤولية المجتمعية بالقطاع الشرقي لشركة بترولاينز في الفترة من 2014-2024:

العام	المشروع	المنطقة
2014	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
2015	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
2016	تشييد مدرسة سقديت الأساسية	ولاية البحر الأجمر- محلية هيا
	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	أدوية القوافل الصحية ودعم المراكز الصحية بالأدوية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلي نهر عطبرة
	تدريب عدد 120 متدرب في مجال الإسعافات الأولية	مدينة الدامر بولاية نهر النيل ومدينة جبيت بولاية البحر الاحمر
	دعم الخلاوي بالذرة (400) جوال	خلاوي القطاع الشرقي الممتدة بين بورتسودان وعطبرة
	دعم البحث العلمي - جامعة وادي النيل	عطبرة - ولاية نهر النيل
2017	تشييد مدرسة جبيت الأساسية	ولاية البحر الأحمر محلية سنكات
	دعم البحث العلمي جامعة البحر الأحمر	بورتسودان- ولاية البحر الأحمر
	دعم البحث العلمي جامعة الشيخ البدري	بربر- ولاية نهر النيل
	تدريب الأسعافات الأولية لعدد 200 متدرب	الدامر- ولاية نهر النيل- جبيت - ولاية البحر الأحمر
	دعم المراكز الصحية بالمعدات الطبية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	القوافل الطبية ودعم المراكز الصحية بالأدوية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم الخلاوي بالذرة 400 جوال	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	أندية مشاهدة للشباب عدد 6 نادي مشاهدة	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر

	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
2018	تشييد مركز صحي نفلميت	ولاية البحر الأحمر- محلية سواكن
	تشييد مركز صحي العوتيب	ولاية نهر النيل - محلية شندي
	120 متدرب دورات تدريب إسعافات أولية وتمريض	مدينة الدامر بولاية نهر النيل ومدينة جبيت بولاية البحر الاحمر
	معدات طبية للمراكز الصحية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	تكملة تشييد مدرسة جبيت الأساسية	ولاية البحر الأحمر- محلية سنكات
	دعم الخلاوي بالذرة 1435 جوال	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	إجلاس مدرسي 815 وإجلاس مكتبي 60 وكراسي 75	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم الأنشطة الرياضية والشبابية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	برنامج المراكز الصحية والقوافل الطبية 8 قافلة لأكثر من 550 مستفيد	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم مستشفي عطبرة العناية المكثفة	عطبرة – ولاية نهر النيل
	البذور المحسنة للمزارعين	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم البحث العلمي لجامعة البحر الاحمر	ولاية البحر الاحمر بورتسودان
	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
2019	تشييد مدرسة أم ضبيع الأساسية	ولاية نهر النيل محلية الدامر
	الزي المدرسي 2000 قطعة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	الإجلاس المدرسي 180 وحدة اجلاس	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	دعم الخلاوي 500 جوال	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم مستشفى عطبرة بالأجهزة الطبية ودعم قسم الكلي بالمستشفى	ولاية نهر النيل - عطبرة
	المعدات الطبية للمراكز الصحية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	برنامج الأدوية للمراكز الصحية والقوافل الطبية 8 قافلة لأكثر من 550 مستفيد	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	حفر وتركيب بئر مياه منطقة كاس	ولاية البحر الأحمر- محلية هيا
	دعم المزارعين بالتقاوي والبذور	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر

	المحسنة	عطبرة
	الدعم بالمعدات الرياضية وأنشطة الشباب	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	شراء عدد 6 قوارب صيد لمنطقة هوشيري	ولاية البحر الأحمر منطقة هوشيري
	دعم البحث العلمي جامعة البحر الأحمر	بورتسودان- ولاية البحر الأحمر
	دعم المتضررين بالسيول البحر الأحمر	قرية الرشايدة - ولاية البحر الأحمر
2020	دعم الخلاوي بعدد 500 جوال ذرة	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	دعم الأنشطة الرياضية والشبابية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
2021	الزي المدرسي لعدد 2000 تلميذ وتلميذة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	عدد 700 وحدة من الإجلاس المدرسي	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	المعدات الطبية للمراكز الصحية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	برنامج الأدوية للمراكز الصحية والقوافل الطبية 8 قافلة لأكثر من 550 مستفيد	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم الخلاوي بعدد 500 جوال ذرة	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	حفر وتركيب بئر مياه تلجريب	ولاية البحر الأحمر-محلية هيا
	دعم الأنشطة الرياضية والشبابية	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	دعم فرقة هوشيري للفنون والتراث أجهزة مكبرات صوت وموسيقي	ولاية البحر الأحمر-هوشيري
	توريد جهاز فحص وباء الكرونا	ولاية البحر الأحمر – المعمل المركزي - بورتسودان
	دعم البحث العلمي جامعة وادي النيل بنظام إلكتروني (سيرفر) من شركة هواوي	ولاية نهر النيل - عطبرة
2022	تشييد مدرسة الحصايا الأساسية	ولاية نهر النيل – محلية الدامر
	الزي المدرسي 2000 قطعة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	الإجلاس المدرسي 180 وحدة اجلاس	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر

	دعم الخلاوي 500 جوال	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	تشييد مدرسة كيلو 10	ولاية البحر الأحمر- محلية هيا
	صيانة مدرسة هوشيري	ولاية البحر الأحمر – محلية بورتسودان
	صيانة محطة مياه تهميم البحر الاحمر	ولاية البحر الأحمر – محلية هيا
2023	الزي المدرسي 2000 قطعة	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	الإجلاس المدرسي 180 وحدة اجلاس	مدارس القطاع على الخط الناقل للنفط بولايتي نهر النيل والبحر الأحمر
	دعم الخلاوي 500 جوال	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
2024	دعم المتضررين من السيول والفيضانات بمناطق طوكر وأربعات	ولاية البحر الأحمر
	تشييد مجمع بترولاينز لجراحة العظام والمخ والأعصاب بمستشفي دقنة	ولاية البحر الأحمر- بورتسودان
	صيانة وتأهيل هندسي وتوريد أجهزة ومعدات طبية لمستشفي الأمير عثمان دقنة	ولاية البحر الأحمر مستشفي الأمير عثمان دقنة بورتسودان
	توريد وتركيب أنظمة البيانات (حواسيب، إتصال، كاميرات)	ولاية البحر الأحمر مستشفي الأمير عثمان دقنة بورتسودان
	دعم مراكز الإيواء بالخيام والأسرة وحافظات ومبردات المياه بمحلية بورتسودان	ولاية البحر الأحمر- بورتسودان
	تشييد أساس مبني جراحة القلب	ولاية البحر الأحمر- بورتسودان
	توريد عدد 1000 جوال ذرة للخلاوي	علي طول الخط الناقل للنفط من مرسي بشائر إلى نهر عطبرة
	تشييد الطابق العلوي لمركز علاج الأورام ببورتسودان	ولاية البحر الأحمر- بورتسودان
	توريد أجهزة طبية للمستشفيات	عطبرة - ولاية نهر النيل –بورتسودان - ولاية البحر الأحمر

اختبار فرضية الدراسة:

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	اتجاه العبارة
البعد الأول: الاجتماعي										
1. تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه افرادها وأفراد المجتمع ككل بغض النظر عن اختلاف توجهاتهم	42 %82.4	9 %17.6	-	-	-	4.82	.38	%96.4	3	أوافق بشدة
2. توفر الشركة المياه والرعاية الصحية والتعليم والتدريب للمجتمع	17 %33.3	34 %66.7	-	-	-	4.33	.47	%86.6	12	أوافق بشدة
3. تعمل الشركة على تطبيق برامج التنمية المستدامة للمجتمع	19 37.3	32 %62.7	-	-	-	4.37	.48	%87.4	11	أوافق بشدة
4. لبرامج المسؤولية المجتمعية بشركة بترولاينز تأثير في منطقتك	46 %90.2	5 %9.8	-	-	-	4.90	.30	98	1	أوافق بشدة
5. تساهم الشركة أحياناً بالدعم المادي لحل المشكلات الاجتماعية	27 52.95	8 %15.7	6 %11.8	7 %13.7	3 %5.9	3.96	1.32	%79.2	15	أوافق
البعد الثاني: الاقتصادي										
6. تحقق الشركة الربح الاقتصادي عبر المشروعات لأفراد المجتمع	-	22 %43.1	9 %17.6	10 %19.6	10 %19.6	2.84	0.91	%56.8	20	محايد
7. تعمل الشركة على تشجيع المبادرات الاقتصادية في المجتمع	22 %43.1	7 %13.7	12 %23.5	7 %13.7	3 %5.9	3.75	11.3	%75	16	أوافق
8. تعمل الشركة على تنفيذ مشروعات الاستقرار في المناطق التي تعمل بها	42 %82.4	8 %15.7	1 %2	-	-	4.80	0.54	96	6	أوافق بشدة
9. تلتزم الشركة بالسياسات الاقتصادية المتبعة لدى الحكومة	33 %64.7	12 %23.5	3 %5.9	1 %2	2 %3.9	4.43	.98	%88.6	10	أوافق بشدة
10. تساهم الشركة أحياناً في المشروعات الصغيرة التي تخدم المجتمع	44 %86.3	7 %13.7	-	-	-	4.86	0.53	%97.2	2	أوافق بشدة

البعد الثالث: الاخلاقي										
11. تتوافق القيم الاخلاقية بالشركة مع قيم المجتمع	**36 %70.6**	**15 %29.4**	**-**	**-**	**-**	**4.71**	**.46**	**%94.2**	**8**	**أوافق بشدة**
12. تهتم الشركة بالبرامج التي تساعد على محاربة العادات الضارة	**28 %54.9**	**13 %25.5**	**5 %9.8**	**3 %5.9**	**2 %3.9**	**4.22**	**1.10**	**%84.4**	**14**	**أوافق بشدة**
13. تهتم الشركة باستخدام وسائل الحد من التلوث بما يضمن سلامة المجتمع	**7 %13.7**	**29 %56.9**	**5 %9.8**	**4 %7.8**	**6 %11.8**	**3.58**	**1.14**	**%71.6**	**17**	**أوافق**
14. تراعي الشركة حقوق الإنسان التي تتوافق مع تقاليد المجتمع	**41 %80.4**	**10 %19.6**	**-**	**-**	**-**	**4.80**	**.40**	**%96**	**5**	**أوافق بشدة**
15. تقوم بتنفيذ المشروعات بناءَ علي رغبة المجتمعات	**44 %86.3**	**6 %11.8**	**-**	**1 %2**	**-**	**4.82**	**0.52**	**%96.4**	**4**	**أوافق بشدة**
البعد الرابع: الخيري										
16. تقديم الشركة منح لدعم المجتمع المحلي	**23 %45.1**	**21 %41.2**	**4 %7.8**	**1 %2**	**2 %3.9**	**4.22**	**.97**	**%84.4**	**13**	**أوافق بشدة**
17. تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة	**17 %33.3**	**7 %13.7**	**6 %11.8**	**10 %19.6**	**11 %21.6**	**3.18**	**1.60**	**%63.6**	**19**	**محايد**
18. تقدم الشركة مساعدات للمشاريع الخيرية وللأسر الفقيرة	**23 %45.1**	**28 %54.9**	**-**	**-**	**-**	**4.45**	**.50**	**%89**	**9**	**أوافق بشدة**
19. تساهم الشركة في برامج حماية البيئة	**3 %5.9**	**25 %49**	**7 %13.7**	**10 %19.6**	**6 %11.8**	**3.18**	**1.18**	**%63.6**	**18**	**محايد**
20. تمد الشركة يد العون للمجتمع عند الكوارث	**40 %78.4**	**11 %21.6**	**-**	**-**	**-**	**4.78**	**.41**	**%95.6**	**7**	**أوافق بشدة**
إجمالي المتوسط العام والانحرافات المعيارية						**4.25**	**0.79**	**%85**	**أوافق بشدة**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2025م.

يلاحظ الباحث من الجدول (2)، الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات المحور الثاني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أغلبية العبارات التي تقيس مستوى المحور في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة موافقة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقدره (4.25) وبانحراف معياري (0.79) بأهمية نسبية (85%).

2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (لبرامج المسؤولية المجتمعية بشركة بترولاينز تأثير في منطقتك) بنسبة 90.2% من أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة، بينما 9.8% أوافق جاءت في المرتبة الأولى من حيث الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.90) بانحراف معياري (0.30).

3. تليها في المرتبة الثانية العبارة (تساهم الشركة أحياناً في المشروعات الصغيرة التي تخدم المجتمع) بنسبة 86.3% من أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة، بينما 13.7% أوافق بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (0.53).

4. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تحقق الشركة الربح الاقتصادي عبر المشروعات لأفراد المجتمع) بنسبة 43.1% من أفراد العينة يوافقون على العبارة، بينما 19.6% ما بين لا أوافق ولا أوافق بشدة و17.6% محايد، حيث بلغ متوسطها (2.84) وبانحراف معياري (0.91).

اختبار فرضية الدراسة:

جدول (3) يوضح نتائج اختبار t.test لتباين الفروق ذات الدلالة الإحصائية للفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج وأنشطة المسؤولية المجتمعية التي تقوم بتنفيذها شركة بترولاينز وتحقيق حاجات المجتمعات حول الخط الناقل للنفط والمنشآت الخاصة بالشركة والتي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة tالمحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير
3.57	0.49	40.02	0.00	دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2025م.

يتضح من الجدول (3)، بلغت القيمة الاحتمالية لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات الفرضية الثانية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لأن جميع إجابات أفراد العينة على مستوى الموافقة. يتضح مما تقدم تتحقق الفرضية الثانية القائلة بأن تؤثر برامج المسؤولية المجتمعية التي تقوم بتنفيذها الإدارة تأثيراً ايجابيا على تحقيق رفاهية العاملين والمجتمع.

وقد تم التحقق من فرضية الدراسة القائلة بأن:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية المجتمعية التي تنفذها شركة بترولاينز لخام النفط المحدودة، وبين تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الواقعة ضمن نطاق عمل الشركة بالقطاع الشرقي.

نتائج الدراسة:

- تسهم شركة بترولاينز لخام النفط في توفير الخدمات الأساسية للمجتمع مثل خدمات :(المياه، الرعاية الصحية والتعليم ورفع القدرات ودعم البحث العلمي) وذلك بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

التحليل والمناقشة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن برامج المسؤولية المجتمعية التي تنفذها شركة بترولاينز تحظى بمستوى عالٍ من التقدير من قِبل أفراد المجتمع المحلي، حيث تجاوز متوسط جميع العبارات المتعلقة بالمحور الثاني الوسط الفرضي (3)، وبلغ المتوسط العام (4.25) وبانحراف معياري (0.79)، ما يعكس استجابة موافقة قوية من العينة، ويدل على إدراك فعلي لأثر تلك البرامج في تحسين الواقع المجتمعي.

وقد احتلت عبارة "لبرامج المسؤولية المجتمعية بشركة بترولاينز تأثير في منطقتك" المرتبة الأولى من حيث الاستجابة بنسبة 90.2% موافقة شديدة، ومتوسط (4.90)، مما يشير إلى شعور عام إيجابي بأثر البرامج، ويدعم الفرض القائل بوجود ارتباط بين تلك البرامج واحتياجات المجتمع. هذا يتسق مع ما ذكره Carroll (1991) من أن برامج المسؤولية المجتمعية ذات الفعالية تُحدث تأثيرًا ملموسًا في المجتمعات المستهدفة حين تركز على احتياجاتهم الفعلية.

كما أن نسبة 86.3% من المشاركين أبدوا موافقة شديدة على أن الشركة تساهم في المشروعات الصغيرة التي تخدم المجتمع، مما يشير إلى وعي بأهمية دعم الاقتصاد المحلي عبر مبادرات ريادة الأعمال، وهو ما يتماشى مع أحد أبعاد التنمية المستدامة المتعلق بالتمكين الاقتصادي وتعزيز القدرات المجتمعية (UNDP, 2015).

إلا أن انخفاض المتوسط في العبارة المتعلقة بـ "تحقيق الشركة للربح الاقتصادي عبر المشروعات لأفراد المجتمع" إلى (2.84) يعكس تصورًا أقل وضوحًا أو فعالية في البعد الاقتصادي المباشر، ما يُبرز فجوة ينبغي معالجتها في تصميم البرامج لتكون أكثر استهدافًا للأثر الاقتصادي المباشر على مستوى الأفراد. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه الدراسات بأن استدامة برامج المسؤولية المجتمعية ترتبط بقدرتها على خلق قيمة اقتصادية مشتركة Shared Value (Porter & Kramer, 2011).

تشير هذه النتائج إلى أن برامج الشركة تركز بشكل أكبر على الأبعاد الاجتماعية والمجتمعية مثل الصحة والتعليم والمياه، في حين أن البعد الاقتصادي ما زال دون التوقعات. ولهذا، فإن تعزيز الشراكات في تصميم المشروعات التنموية، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي في تخطيطها وتقييمها، يُعد خطوة ضرورية لتعزيز فعالية برامج المسؤولية المجتمعية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل متكامل (World Bank, 2020).

الخاتمة والتوصيات:

الخاتمة:

كشفت نتائج الدراسة عن إدراك واضح وإيجابي من قِبل أفراد المجتمع المحلي لأثر برامج المسؤولية المجتمعية التي تنفذها شركة بترولاينز، حيث عكست استجابات المشاركين مستوى مرتفعًا من الموافقة على فاعلية هذه البرامج في تلبية احتياجات المجتمع، لاسيما في المجالات ذات الأولوية كالصحة والتعليم والمياه. وقد أظهرت العينة تقديرًا ملحوظًا لدور الشركة في دعم المشروعات الصغيرة، مما يعزز من مكانة المسؤولية المجتمعية كرافعة للتنمية المحلية.

وفي المقابل، برزت بعض التحديات المرتبطة بالبعد الاقتصادي المباشر لتلك البرامج، حيث أظهرت البيانات تفاوتًا في تقييم الأثر المتعلق بتحقيق الربح المجتمعي، مما يشير إلى ضرورة تطوير مبادرات أكثر تركيزًا على التمكين الاقتصادي للأفراد، وتعزيز الاستدامة من خلال خلق قيمة اقتصادية مشتركة بين المؤسسة والمجتمع.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني نهج تشاركي في تصميم وتنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية، يرتكز على إشراك المجتمع المحلي في كل مراحل المشروع من التخطيط حتى التقييم، بما يحقق المواءمة بين أولويات المجتمعات وغايات التنمية المستدامة كما توصي الدراسة بضرورة توسيع نطاق البرامج لتشمل أبعادًا بيئية واقتصادية متكاملة تعزز من الأثر طويل المدى، وتُسهم في ترسيخ علاقة استراتيجية بين الشركة والمجتمعات التي تعمل فيها.

التوصيات:

- تعزيز استدامة المشروعات الصغيرة عبر تقديم دعم فني ومالي مستمر، وتوفير حاضنات أعمال محلية تُسهم في رفع قدرات رواد الأعمال داخل المجتمع.
- توسيع مجالات التدخل المجتمعي لتشمل البعد البيئي بشكل أكبر، لا سيما في المناطق المتأثرة بأنشطة الشركة، من خلال برامج توعوية ومشروعات لإدارة الموارد الطبيعية.
- إشراك المجتمع المحلي في تخطيط وتقييم البرامج، بما يضمن توافق الأولويات المحلية مع توجهات الشركة، ويُعزز الشعور بالملكية المجتمعية للمشروعات.
- إقامة شراكات استراتيجية مع الجهات الحكومية المعنية ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والصحية المحلية وإدارات ولجان المجتمعات، بما يعزز من تنسيق الجهود وتحقيق أثر تنموي متكامل.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المسؤولية المجتمعية داخل الشركة، تتولى التخطيط والتقييم والتوثيق المستمر للمشروعات وفق مؤشرات قياس الأثر التنموي.
- إعداد تقارير دورية شفافة حول الأنشطة المجتمعية، ونشرها على المنصات الإعلامية لتعزيز المساءلة المجتمعية.

ربط المسؤولية المجتمعية بأهداف التنمية المستدامة(SDGs) - وتضمينها في استراتيجية الشركة طويلة الأمد، بما يحقق التناسق مع السياسات الوطنية.

- تطوير آلية لتقييم الأثر الاقتصادي للمشروعات المجتمعية لضمان تحقيق منافع مباشرة ومستدامة لأفراد المجتمع عبر تصميم نماذج قياس متقدمة لفعالية المسؤولية المجتمعية، تستند إلى مؤشرات كمية ونوعية متكاملة.

- إجراء دراسات مقارنة بين برامج المسؤولية المجتمعية في عدة شركات عاملة في قطاع النفط، لفهم الفروقات في الأثر التنموي.

- استكشاف العلاقة بين رضا المجتمع المحلي واستدامة الشركة من منظور اجتماعي واقتصادي، بما يُثري أدبيات التنمية والمسؤولية المؤسسية.

قائمة المراجع:

- الموقع الرسمي لشركة بترولاينز / بترولاينز لخام النفط المحدودة / 2023/
- كارول، أ. ب. (1991). هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات: نحو إدارة أخلاقية لأصحاب المصلحة في المنظمات. آفاق الأعمال، 34(4)، 39-48.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2015). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. الأمم المتحدة.
- بورتر، م. إ.، & كريمر، م. ر. (2011). خلق القيمة المشتركة. مراجعة هارفارد للأعمال، 89(2/1)، 62–77.
- البنك الدولي. (2020). التنمية بقيادة المجتمع: تحقيق نتائج مستدامة على نطاق واسع.

أثر الرضا الوظيفي في زيادة الانتاجية في المؤسسات

دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية - ولاية البحر الاحمر- مدينة بورتسودان

الفترة (2015م إلى 2025م)

The Impact of Job Satisfaction on Institutions Productivity Increasing: A case Study of the Sudanese Sea Ports Corporation (2015-2025)

اعداد الباحثين:

1/ شريف طاهر حمد حامد — **Sherif Tahir Hamad Hamed**

2/ ماريا أبيه يوسف — **Maria Abieh Yousif**

3/ عمر عبدالله احمد — **Omer Abdallah Ahmed**

4/ صالح النور الحاج — **Salih Alnour Elhaj**

Abstract:

This study aims to analyze the impact of job satisfaction on the productivity of employees at the Sea Ports Corporation (SPC) by examining a set of influencing factors, including learning and training, incentives, promotions, work pressure, job security, and social relationships. The study adopted the descriptive-analytical and deductive approaches, using a questionnaire as the main tool for data collection, with statistical analysis conducted using SPSS.

The findings revealed a statistically significant relationship between job satisfaction and productivity. Each factor has a moderate individual effect; however, their impact becomes substantial when considered collectively. The study also highlighted the importance of training, incentives, job fairness, reducing work pressure, and enhancing job security and social relationships in improving job satisfaction and productivity.

The study recommends adopting comprehensive policies to enhance job satisfaction, developing training, incentive, and promotion systems, and improving the work environment to increase institutional productivity.

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية العاملين بهيئة الموانئ البحرية، من خلال دراسة مجموعة من العوامل المؤثرة مثل التعليم والتدريب، الحوافز، الترقيات، ضغوط العمل، الأمان الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية. اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي والاستنباطي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج.SPSS .

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث يؤثر كل عامل بشكل متوسط منفرداً، بينما يزداد تأثيرها بصورة كبيرة عند تكاملها. كما أكدت الدراسة أهمية التدريب، الحوافز، العدالة الوظيفية، تقليل ضغوط العمل، وتعزيز الأمان الوظيفي والعلاقات الاجتماعية في رفع مستويات الرضا والإنتاجية.

وأوصت الدراسة بتبني سياسات شاملة لتحسين الرضا الوظيفي، وتطوير نظم التدريب والحوافز والترقيات، وتحسين بيئة العمل بما يسهم في رفع الإنتاجية المؤسسية.

المقدمة: ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري نظراً لتعدد المتغيرات المحددة للرضا الوظيفي، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المحددات التي تنعكس على سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة، وتحقيق معدلات الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة، وتساهم في زيادة فعالية وكفاءة العنصر البشري لزيادة انتاجيته ، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا بها، مما يزيد من كفاءته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء التكيف، ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط وتقليل الانتاجية.

مشكلة البحث: على الرغم من أن العلاقة قوية بين تحسن ظروف عوامل البيئة المادية وأداء العاملين في المؤسسات وانتاجيتها، إلا أن البحث لاحظ ان هناك مؤسسات ذات بيئة مادية جيدة ينخفض فيها مستوى أداء العاملين والانتاجية نسبة لغياب الرضا والولاء من العاملين لهذه المؤسسات، وهناك مؤسسات اخرى ذات بيئة مادية متواضعة يرتفع فيها مستوى الأداء والرضاء الوظيفي للعاملين وتزداد درجة الولاء التنظيمي مما

يقود إلى مضاعفة جهود العاملين لتحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة وتطورها، أذن هناك علاقة قوية بين مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين ودرجة الولاء التنظيمي ومستويات الاداء والانتاجية وزيادة الربحية ومدى تطور المؤسسة وميزتها التنافسية وتقدمها وقدرتها على البقاء في السوق.

أسئلة البحث: يمكن تلخيص اسئلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :-

ما هو أثر الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية بهيئة الموانئ البحرية ؟ وتتفرع منه الأسئلة الآتية:-

1- ماهي العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات؟
2- هل يساهم الرضا الوظيفي في زيادة تحفيز العاملين نحو زيادة مستوى الاهتمام بالعمل؟
3- ما هو دور الرضا الوظيفي في رفع مستوى فاعلية وكفاءة اداء العاملين في المؤسسات؟
4- هل يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة مستوى ولاء العاملين وانتماؤهم للمؤسسات؟
5- ما هي المتغيرات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات؟
6- كيف يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى انتاجية العاملين في المؤسسات؟

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1- دراسة العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين في المؤسسات.
2- قياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي هيئة الموانئ البحرية، وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة فيه.
3- قياس الإنتاج وتحديد مؤشرات قياس الإنتاجية في سياق عمل الموانئ البحرية، وقياس مستوى الإنتاجية الحالي.
4- التحقق من العلاقة الارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي ومؤشرات الإنتاجية.
5- تحديد العوامل المتداخلة وتحديد العوامل الأخرى التي تؤثر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، مثل بيئة العمل، القيادة، والتدريب.
6- اقتراح توصيات عملية لتحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في الهيئة.

أهمية البحث : تتجلي أهمية البحث من الناحيتين :

أ/ الأهمية العلمية :

1/ قلة الدراسات التي اهتمت بالمنظمات الحكومية حيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وصلته بالإنتاجية على المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية والاقتصادية.

2/ المساهمة في إثراء المعلومات وزيادة المعرفة لدى الباحث.

3/ إثراء المكتبة السودانية والعربية بدراسة في هذا المجال، والمساهمة في تطوير البحث العلمي.

4/ تمثل المادة العلمية لهذا البحث مرجع للطلاب والدارسين في مجال كفاءة الموارد البشرية وانتاجية القوى العاملة.

5/ يساهم البحث في تقوية العلاقة النظرية بين محددات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاج والانتاجية في المؤسسات.

ب/ الأهمية العملية:

1/ المساهمة في فهم أعمق للعلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الحكومية.

2/ تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

3/تزويد صناع القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن سياسات الموارد البشرية.

4/ يساهم البحث في توجيه المديرين بالتركيز على اكثر العوامل فعالية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

5/ يعمل البحث على قيادة مبادرات ومقترحات تحسين انتاجية العاملين وزيادة معدلات النمو الاقتصادي في الدولة.

فرضيات البحث :

1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم والتدريب وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتطوير الوظيفي و بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

5/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإجهاد الوظيفي وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

6/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالأمان الوظيفي وبين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية..

7/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقات الاجتماعية في العمل وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بهيئة الموانئ البحرية.

منهجية البحث : استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في صياغة مشكلة وفروض البحث، والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية.

مصادر المعلومات:

مصادر أولية : تمثلت في **المقابلة** واستبيان غطي جوانب ابعاد من الرضا الوظيفي، الإنتاجية.

- **مصادر ثانوية** : المراجع والدوريات والمجلات والأبحاث العربية، إضافة إلى دخول مواقع على شبكة الانترنت.

نموذج البحث: يوضح نموذج البحث العلاقة بين عوامل المتغير المستغل (الرضا الوظيفي) ومؤشرات المتغير التابع (الانتاجية).

شكل رقم (1) يوضح: نموذج البحث

المتغير المستغل		المتغير التابع
تطوير عوامل الرضا الوظيفي:		مؤشرات زيادة معدلات الانتاجية:
1- التعليم والتدريب 2- الحوافز المادية والمعنوية 3- فرص الترقي والتطوير الوظيفي 4- تقليل مستوى الاجهاد الوظيفي 5- الشعور بالأمان الوظيفي 6- جودة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل	كلما تحسنت درجة العوامل المساعدة في بناء الرضا الوظيفي تقود الى زيادة مؤشرات معدلات الانتاجية	1- زيادة حجم المخرجات 2- تقليل حجم واستخدامات المدخلات 3- ترشيد العمليات التحويلية 4- سرعة العمليات الانتاجية 5- تقليل هدر الموارد 6- زيادة الارباح وتقليل الخسائر 7- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المصدر: (اعداد الباحثين: 2025: الدراسة النظرية)

مفهوم الرضاء الوظيفي : السبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد علي تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب(حسين حريم، 2004، ص97).

الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الأخريين (صلاح الدين عبدالباقي، 2001، ص 210).

وهو عبارة عن" الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"، وعادةً ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل :العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة (راوية حسن، 2001، ص161) .

كما وأنه عبارة عن " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديه تحقق القيم المهمة بالنسبة له (سهيلة عباس، 2003، ص 175).

ومصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف (احمد ماهر، 2002، ص 211).

إذن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا (مصطفى شاويش، 1996، ص 110). والرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم، وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (صلاح الدين عبدالباقي، 2003، ص 230). وينظر له علي أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، متناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبينما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (صلاح الدين عبدالباقي، 2004، ص173).

وبشكل عام، ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما :

أ/ الرضا العام عن العمل : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل.

ب/ الرضا النوعي : يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من العمل، يسهم في خفض الرضا أو زيادته (طريف شوقي، 2002، ص221).

أهمية الرضا الوظيفي وعناصره: الرضا غالبا ما يزيد الإنتاجية ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، في حين إن شعور السخط والاستياء يتبلور في السلوك العام ومن بعض دلالاته عدم التعاون والوصول المتأخر إلى العمل أو المغادرة وتعطيل العمل دون ذكر الأسباب والإهمال الناتج عن عدم الامتثال للإرشادات والأوامر (موسى اللوزي، 1999، ص117). لكل ما ورد أعلاه، فان الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي القيم والمدركات والأهمية ، وهذا يعني أن الرضا يحصل للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له قد يكون الرضا إجمالياً أي عن كافة أوجه العمل أو جانب واحد، وهذا يسمى بأوجه الرضا (بسام العمري، 1995، ص164). وقد يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدىً طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، اي الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد في منظمة ما، ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي (ايمان الحنيطي، 2000، ص17).

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع أكثر رضا عن وقت فراغهم وعن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، كلما ارتفعت درجة الرضا زاد الإنتاج.

وقد توصل عدد من الباحثين إلى مجموعة من النتائج تتصل بمفهوم وأهمية الرضا الوظيفي ومن أهمها:

- يمكن تجاهل دراسة سلوك العاملين ومدى رضاهم الوظيفي. والذي يتكون من جزئيات العناصر التالية (صلاح الشنواني، ص46):

(الرضا عن الوظيفة، وفرص الإثراء الوظيفي المحققة لها، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين، الرضا عن أساليب التوجيه ، والإشراف ، والقيادة، الرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد).

-عندما يحدث تكامل الفرد مع وظيفته، يعد حالة من حالات الرضا الوظيفي ، وهذا الفرد يتفاعل مع وظيفته من خلال طموحه الوظيفي، والذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء في العمل (ناصف عبدالخالق، ص71). وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعض' العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا، ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة للآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي (فوزي، واحمد، 2008، ص24).

3/1 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي : تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل منها

1/ العوامل الخاصة بالفرد: (حاجات الفرد، اتفاق العمل مع قيم، الشعور باحترام الذات، خصائص شخصية الفرد وظروفه (فاروق ابوجديع، 2010)

2/ محتوى العمل

3/ عوامل خاصة بالأداء:

4/مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

5/ العوامل التنظيمية: وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوعا لقيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد (فاروق ابوجديع، 2010).

نظريات الرضا الوظيفي: لقد قدمت نظريات عدة لتفسير الرضا الوظيفي عند الفرد، من أشهرها:

1/ نظرية الحركة والوقت: وهي دراسة الأجزاء، لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها، وتنفيذها، ودمجها مرة أخرى بشكل فعال،وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت (نايل الحجازين ومحمد القبيلات، 2010).

2/ نظرية العلاقات الإنسانية: تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، وإتاحة مجال أكبر للتحاور وإبداء الآراء.

3/ **نظرية ماسلو للحاجات :** تتكون من خمسة مستويات،وهي: فسيولوجيّ، الأمن، اجتماعيّ، التّقدير، إدراك ذات، الحاجة للإنجاز (العريمي، 1998). اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد، الا بالارتقاء الى المستوى الاعلى حتى الوصول إلى آخر مستوى (العريمي، 1998).

4/ نظرية الأهداف : لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية، لابد للإدارة من فهم العنصر البشري، وطبيعة سلوكه، وأسبابه، ودوافعه، وأهدافه (درويش، 2000).

التحفيزودوره في تحقيق الرضا الوظيفي : الحوافز هي"العوامل التي تختارها الإدارة من أجل حث العمال والموظفين وتشجيعهم على المساهمة بفاعلية في رفع الكفاءة الإنتاجية مع إشباع حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (بكري الطيب، 2012، ص204) وعملية الحفز: عبارة عن "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإتباع حاجات ورغبات معينة".وللتحفيز مؤثرات خارجية تؤدي إلي آثارة وتحريك القوة الداخلية لدى الفرد ومن ثم تؤثر في سلوكه) (محمود العميان، 2004، ص280).

أهمية الحوافز: لجعل الافراد يقومون باعمالهم عن رغبة وحماس مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز (زكي مكي، 2005، ص130). إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، المحافظة على الكوادر المؤهلة واستقرارها (هيثم وغادة، ص13).

أنواع الحوافز: من انواع الحوافز:

أ- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية.

ب- الحوافز المادية:(النقدية) : هنالك عدة أنواع من الحوافز المادية نذكر منها (بكري الطيب، ص210): **(الأجر، الخدمات، المشاركة في الأرباح، ضمانات الاستمرار في العمل** لربط بين زيادة الإنتاج واستقرار العامل في العمل (بكري الطيب، ص214). **ساعات العمل)**، يتأثر مستوى الأداء بعدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في العمل وأوقات الراحة وزمن أداء العمل على توفر شرطين أساسيين هما:

- ارتباط الحافز بالإنتاج.

- رغبة الفرد في الحصول على الحافز (بكري الطيب، ص216).

كما قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ- حوافز إيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله (هيثم وغادة، ص13)

هذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية

- إشعار الافراد بإنجازاتهم وشكرهم على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- استقرار العامل في عمله وتوفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة (هيثم وغادة، ص14).

ب. حوافز سلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل (هيثم وغادة، ص15).

الإنتاجية:

اولا: **مفهوم الإنتاجية**: يقصد بالإنتاج إجمالي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية خلال العام (صالح النور واخرون، 2025). اما الانتاجية يعبر عنها بمعدل حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، مقياس لمدى كفاءة إنتاج السلع أو
الخدمات باستخدام الموارد المتاحة، ويمكن تحسينها من خلال التخطيط الجيد، إدارة الوقت، والتحفيز.

ثانيا: قياس الانتاجية : يعتمد علي المفهوم العام للإنتاجية الخاصة بقسمة المخرجات علي المدخلات وعلي ذلك فان كل نسبة سوف تعطي معني معين وتفيد الادارة بشكل معين ويعني ذلك انه كلما زادت تلك المقاييس ساعد ذلك الادارة علي تشخيص المشاكل وبالتالي إمكانية التحسين .

ب - **طرق قياس الانتاجية** : هناك العديد من مستويات القياس للإنتاجية منها:

اولا: القياس الكلي: ويقصد بذلك قياس الانتاجية الكلية أو الاجمالية للمنشأة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين، هما:

المدخل الاول : الاستخدام المباشر لمفهوم الانتاجية كما يلي : الانتاجية = (إجمالي المخرجات ÷ إجمالي المدخلات)

المدخل الثاني : قياس تفاعل عنصري العمل وراس المال في خلق اضافة للمواد المستخدمة: إنتاجية تفاعل العناصر = (إجمالي المخرجات – المواد والخدمات المشتراه ÷ العمل + راس المال).

ثانياً : القياس الجزئي : يقصد بذلك قياس انتاجية كل عنصر من العناصر الاربعة علي حدة وهي :

1- إنتاجية عنصر العمل: انتاجية الفرد= (إجمالي المخرجات ÷ اجمالي عدد العاملين)

2- انتاجية عنصر المواد : إنتاجية طن القطن = إجمالي المخرجات ÷ اجمالي الاقطان المستخدمة

3- انتاجية رأس المال : إنتاجية يوم تشغيل الآلات = (اجمالي المخرجات ÷ عدد ايام تشغيل الآلات)

4- انتاجية الخدمات : إنتاجية كيلو وات الكهرباء = (اجمالي المخرجات ÷ إجمالي الكهرباء المستخدمة)

أنواع الإنتاجية: تقسم الى عدة انواع منها:

- الإنتاجية الفردية :قدرة الفرد على أداء مهامه بشكل فعال.
- الإنتاجية المؤسسية :تعكس كفاءة الشركة أو المنظمة في تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات.
- الإنتاجية الاقتصادية :تقيس أداء الاقتصاد العام في تحويل الموارد إلى ناتج محلي إجمالي وخدمات.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية: (إدارة الوقت، الموارد المتاحة، المهارات والخبرة، التحفيز والمكافآت، التكنولوجيا، البيئة العملية).

مفهوم تحسين الإنتاجية: تحسين الإنتاجية هو عملية زيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل تكلفة أو جهد، ويمكن تحقيق ذلك؛ من خلال تبني استراتيجيات جديدة، استخدام التكنولوجيا

المتطورة، وتحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم، ويرتبط تحسين الإنتاجية بشكل وثيق بالابتكار، التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل ملائمة تدعم النمو والتطور .

أسباب انخفاض الإنتاجية: من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ما يلي:

(سوء إدارة الوقت، نقص التحفيز والمكافآت، الضغوط النفسية والإرهاق، عدم وجود بيئة عمل مناسبة، قلة التدريب، استخدام تكنولوجيا قديمة).

طرق وأساليب تحسين الإنتاجية: تحسين الإنتاجية يعد هدفًا مهمًا في أي بيئة عمل، ويمكن تحقيقه من خلال:

(إدارة الوقت بشكل فعال، تعزيز التحفيز ، استخدام التكنولوجيا الحديثة، توفير بيئة عمل مريحة، تطوير المهارات والتدريب المستمر، تعزيز التعاون والعمل الجماعي، التوازن بين العمل والحياة الشخصية).

عناصر الأداء و أهميتها في تحسين الإنتاجية: تختلف الإنتاجية باختلاف القصد من المفهوم، ويؤثر اختلاف المفهوم تبعاً لتعدده في طرق قياس الإنتاجية، وفي مدلولها من حيث المحتوى الاقتصادي والفكري (سعيد وخالد، 1984، ص21). وإن مفهوم الإنتاجية غالباً ما يختلط بمفاهيم Efficiency الكفاءة والذي يعني النسبة من موارد المنظمة (المادية والبشرية) التي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع، والفاعلية Effectiveness وتعني استعمال موارد المنظمة بمقدار تحقيق هدف المنظمة أي (تحقيق النتائج) وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتجاري ، أكثر من المنشآت غير الربحية (ناصف عبدالخالق، 1986، ص71). فقد تعني الإنتاجية القيمة الفعلية ، أو الكمية الفعلية للمخرجات ، أو الناتج الذي تحقق خلال فترة زمنية معينة بواسطة وحدة معينة في العمل (عبدالستار، 1985، ص15). وهذا هو المفهوم العام للإنتاجية الذي يدور جدل كبير حول تعريفاته ، إن الإنتاجية هي السعي لتحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي (بدر البريوني، 1987، ص17). ويمكن تعريف الكفاية الإنتاجية بأنها تهدف إلى مراعاة الناحية الاقتصادية المرتبطة بالتكاليف وفعالية الأداء، إلا أنها لا تخلو من صعوبات تقلل من موضوعيتها إلى درجة كبيرة، مما حدا بأحد الباحثين الأمريكيين أن يسمي (الإنتاجية) بالمفهوم المحير في الإدارة العامة (عبدالرحمن وناصر، 1980، ص176). وارتباطها بالحالة الاقتصادية للدولة، وبالتشريعات المتصلة بالموظفين، وبمدى توفر الكفاءات الإدارية ووسائل الاتصال. كذلك يؤدي عدم استخدام الأجهزة الحديثة، وعدم تحديث المنظمة ومراجعتها، ونقص الصلاحيات بشكل لا يتناسب مع المستوى الوظيفي...الخ الى ضعف الاداء (زكي مكي، 2009، ص18) ، نذكر هنا المعادلة الشهيرة لمستوى الأداء : مستوى الأداء = القدرة × الرغبة ×المناخ(البيئة). ولعل الإنتاجية أيضاً تمثلها ذات المعادلة باعتبارها تمثل مستوى الأداء المطلوب الذي يؤدي إلى استخدام موارد المنظمة أفضل استخدام

ويحقق أهدافها التنظيمية أيضاً، ويمكن التعبير عن ذلك بذات المعادلة : الإنتاجية = القدرة ×الرغبة× المناخ (البيئة)، ولاشك أن أي من هذه العناصر الثلاثة يرتبط بمجموعة من المحددات الأخرى:

1-القدرة : ترتبط بالتعلم ، الشخصية ، الموروثات ، العقائد ، الاختيار ، التأهيل والتدريب والخبرة.

2- الرغبة : ترتبط بالرضا، الروح المعنوية ،الاستعداد للعمل، الدوافع للعمل، تناسب العائد.

3- المناخ (البيئة) : ويرتبط ببيئة العمل، بيئة المنظمة، المناخ التنظيمي بالمنظمة، الإدارة، توفر آليات العمل وأجهزته ، التعاون، الأمن (الاستقرار).

تتكامل كل هذه العوامل وتتشابك معاً، وتؤثر جميعها على مستوى الأداء الذي يحققه الفرد وتتكون من عوامل سياسية ،واجتماعية، واقتصادية، ودينية، وأمنية، وتكنولوجية، وتعليمية، وتسويقية، وإدارية، وفنية، وإنسانية، وبيئية، وتنظيمية (زكي مكي، ص28). وتهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء لمختلف العناصر المنتجة (احمد المصري، 2004، ص117). ، وبالتالي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، والتدريب والتحفيز (احمد المصري، ص117). داخل المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي، وهذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة (كمال، 2002).

العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية: يظهر واضحاً تأثير الرضا على الأداء والكفاءة، والنتيجة أنه توجد علاقة بين الرضا والأداء(احمد ماهر، ص231). وهناك عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي مثل الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل والإصابات (محمد سعيد، 2004، ص204). وعندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء، وكذا على معدل دوران العمالة، وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل :

أ -الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر.

ب – الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبيا ومعاكس يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.

ج - تترك العمل، مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة (احمد مصطفى، 2005، ص197).

العلاقة بين الرضا وبعض عوامل الأداء وذلك علي النحو التالي :

الرضا والإنتاجية: بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، وتبين نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن العكس أكثر دقة، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا، ومن النتائج نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل (ماجدة العطية، 2003، ص108).

ويرى آخرون أن الإنتاجية البشرية هي تعبير عن قدر الناتج الذي ينتجه فرد أو مجموعة خلال فترة زمنية معينة. أما أداء الفرد في العمل فهو الذي يسفر عن قدر محدد من الناتج في فترة زمنية معينة أو ما تعبر عنه إنتاجيته (احمد مصطفى، ص198). ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد

عليها، وهذه الأبعاد هي، كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل (محمد سعيد، ص219).

الرضا عن العمل ومعدل الغياب: توجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغيابات، ولكن هذه العلاقة بمستوى متوسط –اعتيادياً أقل من % 40 وبينما أنه من المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً في تغيبهم عن العمل (ماجدة العطية، ص108)، ومن خلال الفرض القائل أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح (محمد سعيد، ص205). ويعد الغياب سلوكاً مكلفاً بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازة المرضية، وفقد الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين، وبالرغم من تأثير عدم الرضا عن العمل على الغياب إّلا أن هذه العلاقة لا تتميز بقوتها (راوية حسن، 2001، ص175) وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب (جيرالد وروبرت، 2004، ص211).

الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كّلما ارتفع الرضا عن العمل، يميل دوران العمل إلى الانخفاض (محمد سعيد، ص204). وتشير المؤشرات أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل هو مستوى أداء العامل، وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية في توقع دوران العمل للأشخاص الذين يتميزون بأداء عال متميز (ماجدة العطية، ص109)، ويرى آخرون أنه يوجد علاقة متوسطة القوة بين الإثنين، أي أن الأفراد الأقل رضا هم الأفراد الأكثر احتمالاً لترك عملهم، ومعنى هذا أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ذات ارتباط تام (راوية حسن، ص175)، وأوضح جرينبر جو بارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً، إّلا أن ذلك أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى، وكل هذه العوامل متداخلة مع بعضها البعض (جيرالد وروبرت، ص211).

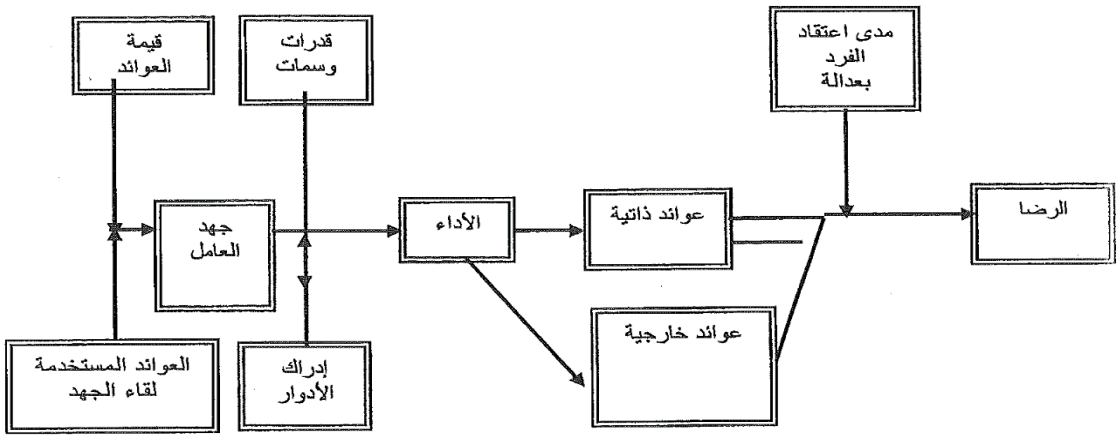
الرضا عن العمل ومعدل الإصابات: وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه وتدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل (محمد سعيد، ص204).

وحول علاقة الرضا بالإنتاجية بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تطرح الفكر القائل بأن الاتجاهات النفسية للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم، وأدائهم لأعمالهم ، إلى جانب أنماط أخرى في سلوكهم، يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (الإنتاجية)) (احمد عاشور، ص30). للرضا علاقة بأنماط غير

مباشرة للأداء مثل التعاون والحفاظ على مصالح المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين (احمد ماهر، 2002، ص45). وعموماً توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد على أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل و الأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافئات عادله (حامد بدر، 1983، ص64).

نموذج بورتر و لولر: أهتما بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثورن بان رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية، حيث افتراضا بان الأداء أو الانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغباته (يوسف الطائي واخرون، 2006، ص393). كما يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (2) يوضح: مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد من مكافآت مالية وتقديرات مقارنة مع الآخرين



المصدر : يوسف الطائي، وآخرون، إدارة موارد بشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ص14

وقد واجهت هذه النظرية صعوبة في مرحلة التطبيع وخاصة في تحديد و قياس الجهود ونتيجة المستوى الأول .أضف إلى ذلك فقد واجهت تلك النظرية أيضا المشكلات في القيام بإجراء الدراسات التجريبية والتطبيقية لها (يوسف الطائي واخرون، ص394).

نبذة تعريفية عن هيئة الموانئ البحرية: هيئة الموانئ البحرية السودانية تمثل أهمية كبرى على ساحل البحر الأحمر حتى عام 1904م كانت سواكن ميناء السودان الوحيد علي البحر الأحمر حيث كانت مركزاً تجارياً هاماً وميناء للحجاج، وفي عام 1905م بدء الشروع في إنشاء ميناء بورتسودان وأستقبل أول سفينة 1906م وتم افتتاحه رسمياً في عام 1909م بواسطة الخديوي عباس حلمي وفي عام 1974م تم فصل الميناء عن السكة حديد وأصبح الميناء بموجب القانون الذي صدر في الثامن عشر من مارس عام 1974م هيئة مستغلة تعمل بمجلس إدارة ولها شخصيتها الاعتبارية.

مراحل التطوير والتحديث:

المرحلة الأولى : تطوير ميناء بورتسودان 1980-1984م رفعت الطاقة الاستيعابية من (3,5) مليون طن إلى (5,5) مليون طن في السنة.

المرحلة الثانية : رفعت الطاقة الاستيعابية من (5,5) مليون طن في السنة إلي (8,5) مليون طن في السنة.

المرحلة الثالثة : لتطوير الميناء يجري العمل فيها حتى الآن عبر تنفيذ العديد من المشروعات تقوم الموانئ بعمليات تصدير واستيراد ضخمة وخدمة الركاب والبضائع المتوجهة غالباً إلي جدة (منشورات هيئة الموانئ، 2023).

الموانئ العامة واختصاصاتها وأنشطتها:

1/ ميناء عثمان دقنة : يختص بحركة الركاب والأمتعة الشخصية والعربات والمواشي مستقبلاً البضائع العامة والسياحة عبر اليخت وخدمة الملاحة الساحلية.

2/ ميناء أو سيف : يختص بتصدير خام الحديد والمعادن

3/ ميناء بورتسودان وينقسم إلى جزئين :

أ/ ميناء بورتسودان الشمالي : ويختص بمناولة البضائع والعامة والزيوت والمولاص.

ب/ ميناء بورتسودان الجنوبي : يختص بمناولة الحاويات والغلال والمواد البترولية وسفن الدحرجة.

اقسام وادارات هيئة الموانئ البحرية: تتكون هيئة الموانئ البحرية من مجموعة من الأقسام يرأسها رئيس مجلس الإدارة ويندرج تحتها المدير العام وتضم مجموعة من الأقسام والإدارات.

الإدارة العامة للميناء الشمالي : والذي يختص بالبضائع العامة والزيوت والمولاص والعربات والآليات.

الإدارة العامة للميناء الجنوبي : تختص بمناولة الحاويات والغلال والمواد البترولية

الإدارة العامة لميناء عثمان دقنة : تختص بحركة بواخر الركاب والعربات والمواشي.

الإدارة العامة للأفراد (الموارد البشرية) : تعما على تنمية الموارد البشرية وادارة وظائف الاستقطاب، الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الاداء وغيرها.

الإدارة العامة لنظم المعلومات : يقوم بمتابعة حركة الحاويات والقيام بجميع الإجراءات آلياً وربط منظومة مينائية الكترونية متكاملة تنسيق حركة السفن والبواخر والرسائل الأخرى بين الوكلاء والميناء وتقوم النظام بإعداد التخطيط لتفريغ وشحن بواخر الحاويات (منشورات هيئة الموانئ، 2023).

القوى العاملة والهيكل الوظيفي بهيئة الموانئ البحرية:

أولا: القوى العاملة: تضم هيئة الموانئ البحرية قوى عاملة ضخمة ومتنوعة، تشمل التخصصات الهندسية والملاحية والادارية والامنية والفنية، يبلغ العدد الكلي للعاملين بالهيئة (12,853 نسمة)، بمختلف الدرجات الوظيفية منهم (3,407 نسمة) درجات عمالية وعدد (9,446 نسمة) درجات وظيفية (هيئة الموانئ 2025)

عادة تتوزع هذا العدد من القوى العاملة بين عدة وظائف هي: (الوظائف الادارية، الوظائف الفنية، الوظائف التشغيلية، الوظائف الاشرافية والرقابية، الوظائف الامنية والشرطية، العمالة المساندة والخدمات).

الخصائص العامة للقوى العاملة:

1- تعدد الخبرات: مهندسون، بحارة، مشغلو رافعات، مختصون لوجستيون،فنيون واداريون.

2- عمالة فنية متخصصة: مثل تشغيل الاوناش الجسرية، معدات المناولة، الجرافات البحرية.

3- توريث الخبرة: نسبة معتبرة من العاملين اكتسبوا خبراتهم من تدريب داخلي وعمل ميداني طويل الامد.

4- تنوع المستويات التعليمية: فوق الجامعة، جامعيون، تقنيون، فنيون، عمال مهرة

5- التدريب المستمر: توجد مراكز تدريب داخلي لتأهيل العاملين على الانظمة الحديثة في المناولة وادارة الموانئ.

التحديات التي تواجه القوى العاملة:

1- الشيخوخة الوظيفية: نسبة كبيرة من الفنيين ذوي الخبرة اعمارهم فوق الخمسين عاما.

2- قلة الكوادر المتخصصة: نقص في كوادر التشغيل الحديث وادارة الموانئ الذكية.

3- ضعف التدريب الخارجي: بسبب القيود المالية ضعفت فرص الدريب الخارجي.

4- هجرة الكفاءات الى موانئ الخليج.

5- الاعتماد عل العاملة التقليدية: في بعض العمليات يستخدم عمالة تقليدية بدلا عن الانظمة المؤتمتة.

ثانيا: الهيكل الوظيفي: يتكون الهيكل في هيئة الموانئ البحرية، من المدير العام في راس الهيكل ويندرج تحته اربعة نواب يضم كل منهم عددا من الادارات والاقسام والوحدات الفرعية، والنواب هم:

1- نائب المدير العام للشؤون الادارية والمالية.

2- نائب المدير العام للشؤون الهندسية.

3- نائب المدير العام للعمليات.

4- نائب المدير العام للتخطيط والتنمية.

المستويات الادارية:

1- المستويات التنظيمية العليا: يضم المدير العام ونوابه الاربعة

2- المستويات التنظيمية الوسطى: يضم كل من الوظائف التنفيذية الاتية: مديرو الادارات- رؤساء الاقسام- مراقبو الارصفة- مشرفو العمليات والتشغيل

3- المستويات الادارية الدنيا: تضم الوظائف التشغيلية والفنية الاتية: مشغلو الاوناش الجسرية والرافعات.- مشغلو معدات المناولة- عمال الشحن والتفريغ- فنيي الصيانة الميكانيكية والكهربائية- المرشدون البحريون- بحارة الوحدات البحرية- قطر وسحب- وكلاء الخطوط البحرية والشحن.

4- الوظائف الادارية والمساندة: موظفو المالية والمحاسبة- موظفو الموارد البشرية- موظفو تقنية المعلومات- موظفو المشتريات والعقود- موظفو التخطيط والموازنة- موظفو العلاقات العامة

سياسات تطوير القوى العاملة بهيئة الموانئ البحرية السودانية: تواجه هيئة الموانئ البحرية السودانية تحديات معقدة تتعلق بضعف التأهيل المهني، شيخوخة القوة العاملة، محدودية التدريب الخارجي، فقدان الكفاءات لصالح الموانئ الإقليمية، وغياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .ولضمان استدامة أداء الموانئ ودعم دورها في الاقتصاد الوطني، يصبح تطوير القوى العاملة ضرورة استراتيجية وسياسة تطوير القوى العاملة لمعالجة المشاكل الاساسية والمتمثلة في (هيئة الموانئ، 2025):-

1- نقص الكفاءات المتخصصة في التشغيل المينائي الحديث.

2- ضعف التدريب العملي على الأنظمة الرقمية لإدارة الموانئ.

3- الاعتماد على مهارات تقليدية غير كافية لمواكبة التطور العالمي.

4- اختلال توزيع القوى العاملة وتكدسها في وظائف غير إنتاجية.

5- ارتفاع معدل الأعمار بين الكوادر الفنية الحيوية.

6- هجرة الكفاءات المؤهلة إلى الخارج.

محاور عمل سياسات تطوير القوى العاملة: (سياسات التدريب والتأهيل، سياسات استقطاب الكفاءات، سياسات الاحتفاظ بالموظفين، سياسات التحول الرقمي وإعادة الهيكلة، سياسات الإحلال الوظيفي، سياسات تنظيم القوى العاملة**).**

منهجية واجراءات الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لتحقيق أهداف البحث الحالي. وقام بعرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها بشكل منهجي، وصولًا إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في اقتراح حلول مناسبة. ويأتي ذلك بهدف التعرف على أثر الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في هيئة الموانئ البحرية. تم اختيار عينة عشوائية وعددهم (102) موظف.

طرق جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحث في جمع البيانات على:

- **المصادر الثانوية:** تمثلت في البيانات والمعلومات المستقلة من الكتب والمراجع، والرسائل العلمية، والمقالات والتقارير، إضافةً إلى الدوريات، وكذلك المواقع الإلكترونية الرسمية ذات العلاقة.
- **المصادر الأولية :** اعتمد الباحث على المقابلة و**الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

وصف أداة الدراسة: تم اعداد الاستبانة بواسطة الباحث بعد الرجوع الى مجموعة من الدراسات السابقة، وقام المشرف بمراجعتها.

صدق أداة الدراسة: عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على اربعة من الاساتذة المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال وتم العمل بملاحظاتهم لتجويد وتحسين أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ) كونها من أبرز الاختبارات لقياس الثبات.

ثبات أداة الدراسة وصدقها: تم حساب معامل ألفا كرونباخ **(Cronbach's Alpha)** للمقياس ككل بغرض قياس درجة الثبات الداخلية لأداة الدراسة، حيث بلغت قيمة المعامل **0.915**، وهي قيمة ممتازة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70) باستثناء محور الرضا الوظيفي والإنتاجية **(0.660)** وهو مقبول إحصائيًا في الدراسات الاجتماعية**.** وتشير هذه النتيجة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام ويمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة منها**.**

يوضح الجدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور وعدد العبارات المكونة لكل منها**:**

جدول رقم (1) يبين قيمة معامل كرونباخ ألفا للمقياس

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي والإنتاجية	8	0.660
التعليم والتدريب	5	0.824
الحوافز المادية والمعنوية	5	0.745
الترقية والتطوير	5	0.812
مستوى الاجهاد الوظيفي	5	0.795
الشعور بالأمان الوظيفي	5	0.801
البيئة الاجتماعية	5	0.862
الدرجات الكلية	38	0.915

المصدر: (اعداد الباحثين، **2025م، مقياس الصدق والثبات)**

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس وكانت الاستنتاجات العامة للأبعاد الستة كما يلي**:**

1. **التعليم والتدريب:** تشير النتائج إلى أن برامج التعليم والتدريب في هيئة الموانئ البحرية تتمتع باتساق داخلي جيد، حيث ترتبط جميع بنود البعد ارتباطًا معتدلاً إلى قوي مع المقياس الكلي. يعكس هذا أهمية التعليم والتدريب في تحسين أداء العاملين وتعزيز فعاليتهم الوظيفية.
2. **الحوافز المادية والمعنوية:** تؤكد نتائج التحليل أن بنود البعد مرتبطة ارتباطًا معتدلاً إلى قوي مع المقياس الكلي، مما يعكس أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية يلعب دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، ويؤثر إيجابًا على جودة الأداء والإنتاجية.
3. **الترقية والتطوير:** تمتاز بنود هذا البعد باتساق داخلي جيد، حيث سجلت معاملات ارتباط معتدلة إلى قوية مع المقياس الكلي. ويبرز دور بيئة العمل التي تشجع التعلم والتطوير في تعزيز فرص التقدم الوظيفي وتحقيق العدالة في الترقيات، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة.
4. **مستوى الإجهاد الوظيفي:** أظهرت النتائج أن البنود ذات ارتباط متفاوت مع المقياس الكلي، حيث تراوحت بين ارتباط ضعيف إلى قوي. ويشير ذلك إلى أن جهود الإدارة في تقليل ضغوط العمل وعوامل الإحباط تؤثر بشكل كبير على تقليل مستويات الإجهاد وتعزيز الأداء.
5. **الشعور بالأمان الوظيفي:** جميع البنود تقريبًا أظهرت ارتباطًا معتدلاً إلى قوي مع المقياس الكلي، ويعكس ذلك أن شعور العاملين بالأمان الوظيفي، يسهم بشكل كبير في تعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة.
6. **البيئة الاجتماعية:** تُظهر النتائج اتساقًا داخليًا جيدًا، حيث سجلت بنود البعد معاملات ارتباط معتدلة إلى قوية مع المقياس الكلي. ويؤكد ذلك أن اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي للعاملين، يساهم في خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة وتعزيز التعاون بين الموظفين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء التحليلين الوصفي والاستدلالي، وذلك من خلال توظيف الأدوات الإحصائية الاتية:

1- الإحصاء الوصفي: يهدف إلى وصف سمات أفراد العينة وتحليل إجاباتهم: (التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

2- الإحصاء الاستدلالي: دراسة المؤشرات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، من خلال (معامل الاتساق الداخلي :(Cronbach's Alpha) ، اختبار معامل الانحدار، تحليل التباين:(ANOVA) ،معامل الارتباط).

تحليل البيانات الشخصية:

عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية: فيما يلي التوزيع البياني لمتغيرات الدراسة:

جدول (2): توزيع العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	**%60.8**
أنثى	40	**%39.2**
المجموع	102	**%100.0**

المصدر: (اعداد الباحثين ، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **spss**، 2025م)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (62) موظفًا بنسبة (60.8%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث (40) موظفة بنسبة (39.2%). وهذا يشير إلى أن الذكور يمثلون الشريحة الأكبر من مجتمع الدراسة، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على طبيعة اتجاهات الاستجابات المرتبطة بالرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان.

جدول (3): توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة فأقل	5	**%4.9**
أكثر من20 وأقل من30 سنة	9	**%8.8**
30 وأقل من 40 سنة	48	**%47.1**
40 سنة واقل من 50	26	**%25.5**
50 سنة واقل من 65	9	**%8.8**
65 سنة فأكثر	5	**%4.9**
المجموع	**102**	**%100**

المصدر: (اعداد الباحثين ، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **Spss**، 2025م)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في عينة الدراسة هي فئة **(30**وأقل من 40 سنة**(**، حيث بلغ عددهم (48) فردًا بنسبة (47.1%) من إجمالي العينة، تليها الفئة **40)**وأقل من 50 سنة **(**بعدد (26) فردًا بنسبة (25.5%). بينما مثلت الفئات العمرية الأصغر (20 سنة فأقل و20–30 سنة) نسبة محدودة بلغت (13.7%)، في حين بلغت نسبة الفئات العمرية الأكبر (50 سنة فأقل من 65 و65 فأكثر) نحو (13.7%) أيضًا.

ويُستدل من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة من الفئات العمرية المتوسطة (30–50 سنة)، وهي الفئات التي غالبًا ما تكون في قمة عطائها الوظيفي وخبرتها العملية، الأمر الذي يعزز مصداقية نتائج الدراسة المتعلقة بأثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية.

جدول (4): توزيع العينة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	50	**%49.0**
إدارة أعمال	12	**%11.8**
اقتصاد	11	**%10.8**
البحار	2	**%2.0**
آداب	2	**%2.0**
اعلام	5	**%4.9**
هندسة	5	**%4.9**
تقانة معلومات	7	**%6.9**
أخرى	8	**%7.8**
المجموع	102	%100

المصدر: (اعداد الباحثين ، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **spss**، 2025م)

تشير نتائج الجدول والشكل أعلاه، إلى أن التخصص الأكثر تمثيلًا في عينة الدراسة هو المحاسبة، حيث بلغ عدد أفرادها (50) فردًا بنسبة (49.0%) من إجمالي العينة. تليها تخصصات إدارة الأعمال بنسبة (11.8%) والاقتصاد بنسبة (10.8%). أما بقية التخصصات مثل تقانة المعلومات، الهندسة، الإعلام، الآداب، والبحار، فقد شكلت نسبًا متقاربة تراوحت بين (2.0% – 6.9%). في حين بلغت نسبة التخصصات الأخرى **(7.8%)**. يُستفاد من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى تخصصات ذات صلة مباشرة بالجانب الإداري والمالي (المحاسبة، إدارة الأعمال، الاقتصاد)، وهو ما يعزز ملاءمتهم للإجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية، نظرًا لارتباط تخصصاتهم بمجال الدراسة.

جدول (5): توزيع العينة حسب متغير التخصص العلمي - أخرى

المتغير	**التكرار**	**النسبة المئوية**
تقانة معلومات	1	**%1**
جغرافيا	1	**%1**
حاسوب	2	**%2**
سكرتارية	2	**%2**
قانون	1	**%1**
قيم مفقودة	**95**	**%93.1**
المجموع	**102**	**%100**

المصدر: (اعداد الباحثين ، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **spss**، 2025م)

يتضح من الجدول أن التخصصات المصنفة تحت بند **"أخرى "**مثل (تقانة المعلومات، الجغرافيا، الحاسوب، السكرتارية، القانون) مثلت نسبًا محدودة جدًا تراوحت بين (1.0% – 2.0%) من إجمالي العينة. في المقابل، بلغت نسبة **القيم المفقودة** (95 حالة) ما يعادل (93.1%)، وهو ما يشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لم يحددوا تخصصهم ضمن هذه الفئة.

ويمكن تفسير ذلك بأن معظم المبحوثين قد قاموا بتحديد تخصصاتهم الرئيسية ضمن الجداول السابقة (المحاسبة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، ...إلخ)، مما جعل نسبة الاستجابات في فئة "أخرى" منخفضة للغاية.

جدول (6): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	57	%55.9
دبلوم عالي	18	%17.6
ماجستير	21	%20.6
دكتوراه	2	%2.0
تعليم عام	4	%3.9
المجموع	**102**	**%100**

المصدر: (اعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **Spss**، 2025م)

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (57) فردًا بنسبة (55.9%) من إجمالي العينة، تليهم فئة حملة الماجستير بنسبة (20.6%)، ثم حملة الدبلوم العالي بنسبة (17.6%). في حين مثلت فئة حملة الدكتوراه نسبة محدودة بلغت (2.0%) فقط، مقابل (3.9%) لحملة التعليم العام.

ويُستفاد من هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة من ذوي المؤهلات الجامعية والعليا، وهو ما يعزز من مصداقية ودقة الاستجابات، إذ أن مستوى التعليم المرتفع يسهم في زيادة الوعي بقضايا الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المؤسسات.

جدول (7): توزيع العينة حسب متغير الوصف الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مدير	8	%7.8
إداري	30	%29.4
محاسب	45	%44.1
تقني	5	%4.9
مهندس	9	%8.8

أخرى	5	%4.9
المجموع	**102**	**%100**

المصدر: (اعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **spss**، 2025م)

يتضح من الجدول أن أكبر فئة في العينة هم المحاسبون بعدد (45) فردًا بنسبة (44.1%)، تليهم الفئة الإدارية بعدد (30) فردًا بنسبة (29.4%). في حين مثلت الفئة المدراء نسبة (7.8%)، والفئة المهندسين نسبة (8.8%)، أما الفئة التقنية وأخرى فقد مثلت كل منها(4.9%).

ويُستفاد من هذا التوزيع أن العينة تمثل تنوعًا وظيفيًا مهمًا داخل المؤسسة، حيث تشمل الفئات الإدارية والفنية والمالية، ما يعكس إمكانية الحصول على رؤى شاملة حول أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية داخل هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان.

جدول (8): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
5 سنة فأقل	11	10.8
أكثر من 5 وأقل من10 سنة	39	38.2
10 وأقل من 15 سنة	24	23.5
15 واقل من 20 سنة	3	2.9
20 واقل من 30 سنة	20	19.6
30 سنة فأكثر	5	4.9
المجموع	**102**	**%100**

المصدر: (اعداد الباحثين، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **Spss**، 2025م)

يتضح من الجدول أن الفئة الأكبر تمثيلًا في العينة هي أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات خبرة، حيث بلغ عددهم (39) فردًا بنسبة (38.2%)، تليها الفئة **10**وأقل من 15 سنة بعدد (24) فردًا بنسبة (23.5%). بينما مثلت فئة **20**وأقل من 30 سنة نسبة (19.6%). أما الفئات الأخرى مثل **5**سنوات فأقل، 15–20 سنة، و30 سنة فأكثر فمثّلت نسبًا أقل تراوحت بين(10.8%-2.9%).

ويُستفاد من هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية متوسطة، ما يعزز قدرتهم على تقديم تقييمات موضوعية حول أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية داخل هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان، إذ أن مستوى الخبرة الوظيفية يرتبط بشكل مباشر بإدراكهم لبيئة العمل وممارسات الإنتاجية.

استنادًا إلى التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية والعينة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الأولية التالية:

1. **توزيع العينة حسب النوع :**أغلب أفراد العينة من الذكور (60.8%) مقارنة بالإناث (39.2%)، مما يعكس الطابع الذكوري الغالب في مجتمع الدراسة.

2. **توزيع العينة حسب العمر :**معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية **50–30سنة**، وهي الفئة الأكثر نشاطًا وخبرة في المجال الوظيفي، ما يعزز مصداقية تقييمهم للرضا الوظيفي والإنتاجية.
3. **التخصص العلمي :**يشكل المتخصصون في **المحاسبة، إدارة الأعمال، الاقتصاد** النسبة الأكبر من العينة، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد يمتلكون خلفية مناسبة لفهم الجوانب المالية والإدارية للإنتاجية.
4. **المؤهل العلمي :**أكثر من نصف العينة يحملون **درجة البكالوريوس**، إضافة إلى نسبة معتبرة من حملة **الماجستير والدبلوم العالي**، مما يضمن مستوى جيد من الوعي والمعرفة لدى المشاركين.
5. **الوصف الوظيفي :**تمثل فئة **المحاسبين والإداريين** الغالبية، ما يعكس تركيز الدراسة على الموظفين في المجالات الإدارية والمالية، مع تمثيل محدود للفئات التقنية والهندسية.
6. **سنوات الخبرة :**تتوزع غالبية أفراد العينة في فئات **الخبرة المتوسطة (5–15 سنة)**، مما يعكس قدرة الموظفين على تقييم واقع الرضا الوظيفي والإنتاجية بشكل موضوعي وواقعي.

تحليل عبارات الفرضيات

اولا: تحليل تكرارات اجابات المبحوثين:

الفرضية الاساسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (9) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الاساسية

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الرضا الوظيفي يزيد من فعالية وكفاءة الاداء والانتاجية بهيئة الموانئ البحرية	71.6%	25.5%	1.0%	1.0%	1.0%
2	الشعور الايجابي للفرد تقود الى جودة العمل بهيئة الموانئ البحرية	58.8%	32.4%	6.9%	1.0%	1.0%
3	الرضا الوظيفي يؤدي الى جودة استخدام الموارد بهيئة الموانئ البحرية	51.0%	33.3%	10.8%	3.9%	1.0%
4	ترشيد استخدامات المدخلات يدعم زيادة الانتاجية بهيئة الموانئ البحرية	51.0%	31.4%	14.7%	2.0%	1.0%
5	الرضا الوظيفي يعني تخفيض معدل دوران العمل بهيئة الموانئ البحرية	38.2%	28.4%	16.7%	14.7%	2.0%
6	الرضا الوظيفي يساهم في زيادة الولاء التنظيمي بهيئة الموانئ البحرية	44.1%	35.3%	16.7%	2.9%	1.0%

7	الرضا الوظيفي يرفع الروح المعنوية ويعزز روح الفريق والعمل الجماعي	46.1%	36.3%	11.8%	4.9%	1.0%
8	الرضا الوظيفي يقود الى تحسين سمعة هيئة الموانئ البحرية	47.1%	31.4%	14.7%	4.9%	2.0%

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل spss)

تشير نسب تكرارات اجابات المبحوثين في الجدول اعلاه، على ان اجمالي نسب الموافق والموافق بشدة لصالح عبارات الفرضية تراوحت في حدها الاعلى 96,1% للعبارة الاولى (الرضا الوظيفي يزيد من فعالية وكفاءة الاداء والانتاجية بهيئة الموانئ البحرية)، ونسبة 66,6% للعبارة الخامسة (الرضا الوظيفي يعني تخفيض معدل دوران العمل بهيئة الموانئ البحرية) في حدها الادنى، مما تشير الى ان نسبة الموافقة اكبر بكثير من نسب عدم الموافقة بما فيها نسب المحايد، وهذا يثبت صحة الفرضية بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم والتدريب وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (10) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الاولى

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تولي هيئة الموانئ البحرية عناية فائقة بالتدريب وتنمية القدرات للعاملين.	24.5 %	39.2 %	17.6 %	12.7 %	5.9%
2	يتم تدريب وتأهيل العاملين بهيئة الموانئ البحرية حسب احتياجاتهم التدريبية.	14.7 %	34.3 %	28.4 %	15.7 %	6.9%
3	تسهم برامج التدريب المختلفة على إعادة توزيع المهام والوظائف بين العاملين بهيئة الموانئ البحرية بصورة مناسبة.	17.6 %	35.3 %	21.6 %	19.6 %	5.9%
4	تؤثر برامج التدريب المختلفة بهيئة الموانئ البحرية بشكل مباشر إلى زيادة أداء الأفراد وإنتاجيتهم.	22.5 %	36.3 %	16.7 %	18.6 %	5.9%
5	توزع فرص التدريب بنظام عادل مما تلبي طموحات العاملين.	15.7 %	22.5 %	19.6 %	20.6 %	21.6 %

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل spss)

وفقاً لتكرارات اجابات المبحوثين انحصرا مجموع نسب الموافق والموافق بشدة لعبارات هذه الفرضية بين 63,7% كحد اقصى للعبارة الاولى (تولي هيئة الموانئ البحرية عناية فائقة بالتدريب وتنمية القدرات للعاملين) ونسبة 38,2% للعبارة الخامسة (توزع فرص التدريب بنظام عادل مما تلبي طموحات العاملين)، اما بقية العبارات جميعها تحمل نسب متفاوتة بين هاتين النسبتين مما يدل على ان معظم المبحوثين يوافقون على صحة عبارات الفرضية بنسب متفاوتة، وعليه فان هذا التفاوت في النسب دليل ضعف العلاقة بين مستويات التدريب والتأهيل ومستوى الرضا الوظيفي والانتاجية، الا ان الثابت في هذا التحليل وجود علاقة بين التدريب والتأهيل، ومستوى رضا العاملين وانتاجيتهم في هيئة الموانئ البحرية.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (11) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتناسب نظام الحوافز بهيئة الموانئ البحرية مع المستوى المعيشي.	19.6%	23.5%	13.7%	33.3%	9.8%
2	يوجد نظام عادل للحوافز والمكافآت بهيئة الموانئ البحرية يتم من خلاله تحفيز العاملين وفقاً لإنتاجيتهم.	15.7%	28.4%	22.5%	23.5%	9.8%
3	تلتزم هيئة الموانئ البحرية على دفع المستحقات المالية للعاملين في أوقاتها المحددة	23.5%	33.3%	25.5%	10.8%	6.9%
4	ان الرواتب والحوافز التي أحصل عليها مرضية	8.8%	23.5%	29.4%	26.5%	11.8%
5	توجد حركة لتنقلات العاملين بما يتناسب مع ظروف العامل وحسن استخدام طاقته الانتاجية	13.7%	22.5%	29.4%	21.6%	12.7%

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل spss)

حسب الجدول اعلاه، اظهرت نتائج اجابات المبحوثين ضعف العلاقة بين تأثير الحوافز المادية والرضا الوظيفي والانتاجية في هيئة الموانئ البحرية، حيث تراوحت اجمالي نسب الموافق والموافق بشدة بين 32,3% كادنى حد في العبارة الرابعة (ان الرواتب والحوافز التي أحصل عليها مرضية)، ونسبة 56,8% كحد اقصى للعبارة الثالثة (تلتزم هيئة الموانئ البحرية على دفع المستحقات المالية للعاملين في أوقاتها المحددة)، وهذا يدل على ان هناك

نسبة كبيرة من العاملين في هيئة الموانئ البحرية لا يحصلون على حوافز تشجعهم لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لزيادة مستوى الانتاجية، مما يؤثر على المستوى العام للانتاجية الكلية في هيئة الموانئ البحرية.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتطوير الوظيفي و بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (12) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتم حركة تنقلات العاملين وترقيتهم بصورة عادلة بهيئة الموانئ البحرية.	20.6%	24.5%	20.6%	21.6%	12.7%
2	يتبع رئيسي المباشر بهيئة الموانئ البحرية أسلوب القيادة القائم على العلاقات الاجتماعية.	28.4%	20.6%	21.6%	17.6%	11.8%
3	اعتقد ان بيئة العمل في الهيئة تشجع على التعلم والتطوير	30.4%	25.5%	22.5%	18.6%	2.9%
4	هنالك فرصاً للتقدم الوظيفي في الهيئة تعزز الانتاجية	24.5%	27.5%	26.5%	12.7%	8.8%
5	توجد عدالة في ترقية العاملين بما تؤدي الى زيادة الانتاجية	15.7%	20.6%	25.5%	22.5%	15.7%

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل spss)

من خلال مراجعة نسب الموافقة على عبارات هذه الفرضية، اتضحت ان العبارة الخامسة (توجد عدالة في ترقية العاملين بما تؤدي الى زيادة الانتاجية) تقابلها اقل نسبة موافقة بلغت 36,3%، والعبارة الثالثة (اعتقد ان بيئة العمل في الهيئة تشجع على التعلم والتطوير) تقابلها اعلى نسبة موافقة بلغت 55,9%، اي ان فرص الترقية والتطوير الوظيفي الممنوح للعاملين في هيئة الموانئ البحرية تؤثر بنسب متوسطة على دافعية العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي والانتاجية المطلوبة في المؤسسة.

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإجهاد الوظيفي وبين الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (13) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد اهتمام لا دارة الموانئ البحرية بالتقليل من ضغط العمل.	17.6%	26.5%	28.4%	21.6%	5.9%
2	دائما أحظى بالتقدير على جهودي في العمل	22.5%	35.3%	21.6%	12.7%	7.8%
3	تتناسب امكانياتي وكفاءتي مع وظيفتي ومجال عملي	29.4%	37.3%	17.6%	10.8%	4.9%
4	تهتم الادارة بتقليل عوامل ضغط العمل لزيادة الانتاج	12.7%	31.4%	37.3%	15.7%	2.9%
5	تعمل الادارة على التقليل من مثيرات الاحباط كي تحافظ على معدل الانتاجية	17.6%	28.4%	23.5%	16.7%	13.7%

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل Spss)

شكلت نتيجة تحليل موافقة المبحوثين لعبارات هذه الفرضية، اعلى نسبة 66,7% للعبارة الثالثة (تتناسب امكانياتي وكفاءتي مع وظيفتي ومجال عملي)، وادنى نسبة 44,1% للعبارتين الاولى (توجد اهتمام لا دارة الموانئ البحرية بالتقليل من ضغط العمل) والخامسة (تعمل الادارة على التقليل من مثيرات الاحباط كي تحافظ على معدل الانتاجية)، وهذا يدل على ان ارتفاع معدل اجهاض العمل يقود الى عدم الرضا الوظيفي مما يقلل من انتاجية العاملين في هيئة الموانئ البحرية.

الفرضية الخامسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالأمان الوظيفي وبين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (14) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الخامسة

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوا فق	محا يد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد حركة منتظمة لتنقلات العاملين تراعي فيها المؤسسة ظروف العامل واستقراره دون تحيز وبما يخدم مصلحة العمل.	30.4 %	22. 5%	15. 7%	21.6 %	9.8%
2	أشعر بالراحة في تأدية المهام من خلال عضويتي ضمن فريق العمل بهيئة الموانئ البحرية .	30.4 %	36. 3%	17. 6%	9.8 %	5.9%

3	أعتقد أن بيئة العمل بالهيئة آمنة	44.1 %	35.3%	11.8%	4.9 %	3.9%
4	أشعر بالفخر بعملي في هيئة الموانئ البحرية	45.1 %	29.4%	8.8 %	13.7 %	2.9%
5	شعوري بالأمان الوظيفي بين الزملاء له اثار إيجابية وتعاونية	44.1 %	32.4%	10.8%	7.8 %	4.9%

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل spss)

توضح نتيجة التحليل لتكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات هذه الفرضية، ان نسبة 79,4% من المبحوثين، يعتقدون انهم في بيئة امنة يشعرون بدرجة عالية من الامان الوظيفي، العبارة الثالثة (أعتقد أن بيئة العمل بالهيئة آمنة)، بينما نسبة 52,9% في العبارة الاولى (توجد حركة منتظمة لتنقلات العاملين تراعي فيها المؤسسة ظروف العامل واستقراره دون تحيز وبما يخدم مصلحة العمل.) ويشير هذا التحليل أن شعور العاملين بالأمان الوظيفي في هيئة الموانئ البحرية يقود الى تحقيق معدلات رضا وظيفي عالي وكذلك زيادة في الانتاجية.

الفرضية السادسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقات الاجتماعية في العمل وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بهيئة الموانئ البحرية.

جدول رقم: (15) يوضح تكرارات اجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية السادسة

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد اهتمام من إدارة الموانئ باستقرار العامل والمساهمة في حل مشكلاته المادية.	22.5%	33.3%	24.5%	13.7%	5.9%
2	تهتم هيئة الموانئ البحرية بالجوانب الترفيهية للعاملين وتدعم أنشطتهم الثقافية والاجتماعية.	21.6%	29.4%	21.6%	21.6%	5.9%
3	أشعر بأن هنالك توازن مناسب بين متطلبات العمل والحياة الشخصية	21.6%	29.4%	17.6%	22.5%	8.8%
4	يشعر العاملين بالراحة في تأدية المهام خلال المشاركة ضمن فريق العمل	21.6%	33.3%	23.5%	13.7%	7.8%
5	يوجد اهتمام ببناء العلاقات الانسانية	23.5%	27.5%	20.6%	17.6%	10.8%

	الجيدة بين المديرين والعاملين.					

المصدر: (اعداد الباحثين، 2025م، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج تحليل spss)

متوسط تكرارات اجابات المبحوثين تراوح بين نسب الموافقة في حدها الاعلى والادنى في 55,8% للعبارة الاولى (يوجد اهتمام من إدارة الموانئ باستقرار العامل والمساهمة في حل مشكلاته المادية)، و نسبة موافقة 41% للعبارة الخامسة (يوجد اهتمام ببناء العلاقات الانسانية الجيدة بين المديرين والعاملين)، مما يدل الى ان اهتمام الادارة العليا ببناء علاقات اجتماعية جيدة يساعد في زيادة مستوى رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم في هيئة الموانئ البحرية.

ثانيا: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1	الرضا الوظيفي والإنتاجية	1.7316	1.7316
2	التعليم والتدريب	2.6431	2.6431
3	الحوافز المادية والمعنوية	2.8471	2.8471
4	الترقية والتطوير	2.6784	2.6784
5	مستوى الاجهاد الوظيفي	2.5784	2.5784
6	الشعور بالأمان الوظيفي	2.1373	2.1373
7	البيئة الاجتماعية	2.5863	2.5863

المصدر: (اعداد الباحثين ، من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج **spss**، 2025م)

يعرض الجدول أعلاه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، والتي تعكس تقييم المبحوثين للرضا الوظيفي والإنتاجية والعوامل المرتبطة به في هيئة الموانئ البحرية.

- الرضا الوظيفي والإنتاجية **:**سجلت المتوسط الحسابي 1.7316، وهو أدنى متوسط بين المتغيرات، ما قد يشير إلى تقييم منخفض نسبًا لمستوى الرضا والإنتاجية لدى الموظفين**.**
- التعليم والتدريب **:**بلغ المتوسط الحسابي 2.6431، مما يدل على تقدير متوسط للجهود المبذولة في مجال التدريب وتطوير مهارات الموظفين**.**
- الحوافز المادية والمعنوية **:**سجلت المتوسط الأعلى بين المتغيرات (2.8471)، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن هناك تقديرًا نسبيًا للجهود المبذولة من خلال الحوافز المادية والمعنوية**.**
- الترقية والتطوير **:**بلغ المتوسط 2.6784، مما يعكس تقييمًا متوسطًا للفرص المتاحة للترقية والتطوير الوظيفي**.**
- مستوى الإجهاد الوظيفي **:**سجل المتوسط 2.5784، دالًا على وجود مستوى متوسط من الضغوط والإجهاد في بيئة العمل**.**

- الشعور بالأمان الوظيفي :سجل المتوسط 2.1373، وهو منخفض نسبيًا مقارنة ببقية المتغيرات، ما قد يعكس شعور الموظفين بعدم الاستقرار الكامل في عملهم.
- البيئة الاجتماعية :بلغ المتوسط 2.5863، مما يشير إلى تقييم متوسط لجودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ودعم التعاون بين الموظفين.

النتائج: من خلال الدراسة وتقييمات المبحوثين لمتغيرات الدراسة متجانسة بغض النظر عن النوع، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن الفروقات الديموغرافية لا تفسر التباين في استجابات العاملين، وعليه كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- تأثير العناصر الفردية (التعليم والتدريب، الحوافز المادية والمعنوية، فرص الترقية والتطوير الوظيفي، الاجهاض الوظيفي، الشعور بالأمان الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية في العمل)على مستويات الرضا الوظيفي والانتاجية كانت متوسطة، بينما التأثير الكلي يزداد ويصبح كبيرا وذات دلالة احصائية ومعنوية كلما اخذنا هذه العناصر في شكل مجموعة متكاملة من المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي والانتاجية في المؤسسات.
- ساهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية في زيادة فعالية وكفاءة الاداء والانتاجية بهيئة الموانئ البحرية.
- الشعور الايجابي للفرد يقود الى جودة العمل وترشيد استخدامات الموارد وزيادة الانتاجية.
- تبين ان الرضا الوظيفي يعمل على تخفيض معدل دوران العمل وزيادة درجة الولاء التنظيمي ويرفع الروح المعنوية ويعزز من العمل الجماعي وتحسين سمعة المؤسسة.
- هناك علاقة ايجابية بين مستوى التعليم والتدريب والرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث كان معامل الارتباط كان متوسط.
- اظهرت النتائج ان اثر سياسات التدريب والتعليم بهيئة الموانئ البحرية في الرضا الوظيفي والانتاجية كان ذات درجة متوسطة، وبالتالي فان عناية واهتمام الهيئة بتنمية القدرات، وتحديد البرامج والاحتياجات التدريبية، وتوزيع الفرص لم تكن بالصورة المطلوبة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي ورفع الانتاجية.
- للحوافز المادية والمعنوية تأثير معنوي على الرضا الوظيفي والإنتاجية، الا ان النتائج اوضحت ان نظام الحوافز المعمول بها في هيئة الموانئ البحرية ذات تأثير متوسط حسب اجابات المبحوثين من ناحية تناسب وعدالة النظام والتزام الهيئة بدفع المستحقات المالية للعاملين.
- تلعب فرص الترقية والتطوير دور مهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية من ناحية تفعيل سياسات الترقية، حركة التنقلات، فرص التطوير الوظيفي واسلوب القيادة في هيئة الموانئ البحرية.
- اظهر مستوى الإجهاد الوظيفي ارتباط معنوي بالرضا الوظيفي والإنتاجية فيما يلي سعي الادارة للتقليل من ضغط العمل ومثيرات الاحباط، تقدير جهود العاملين، تناسب الوصف والتصيف الوظيفي.

- للشعور بالأمان الوظيفي اثر ايجابي على الرضا الوظيفي والإنتاجية في هيئة الموانئ البحرية خاصة عندما تراعي الهيئة ظروف واستقرار العاملين، العمل الجماعي، امن بيئة العمل، واعتزاز العاملين بوظائفهم.
- تمثل جودة البيئة الاجتماعية عاملا مهما من عوامل مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية لاهتمام الهيئة بالجوانب الثقافية والترفيهية، تناسب متطلبات العمل والحياة، راحة العاملين عند اداء الانشطة وبناء العلاقات الانسانية الطبية في الهيئة.

التوصيات:

اولاً: التوصيات العامة

1- **ضرورة رسم سياسات متكاملة تشمل العناصر الستة** (التعليم والتدريب، الحوافز المادية والمعنوية، فرص الترقية والتطوير الوظيفي، الاجهاد الوظيفي، الشعور بالأمان الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية في العمل) **للتأثير المباشر على مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة انتاجية العاملين والمؤسسة.**

2- **تعزيز العوامل المؤثرة على الرضا والإنتاجية:** يجب على إدارة هيئة الموانئ البحرية دراسة عوامل وظيفية وتنظيمية أخرى محتملة تؤثر على الرضا والإنتاجية، مثل أسلوب القيادة، بيئة العمل العامة، وضغط العمل الواقعي.

3- **برامج تطوير شاملة:** تصميم برامج تطوير وتدريب مستمرة تركز على تنمية المهارات العملية والاجتماعية، وليس فقط التعليم الرسمي أو المؤهل الأكاديمي، لتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

4- **مراجعة السياسات التنظيمية:** إعادة تقييم نظم الحوافز والمكافآت، مع التأكد من أنها مرتبطة بالأداء الفعلي، حيث إن الحوافز الحالية لم تظهر تأثيرًا معنويًا.

5- **بيئة العمل ودعم الأمان الوظيفي:** تحسين بيئة العمل الاجتماعية والمهنية، بما في ذلك دعم التعاون بين الزملاء وتقليل مصادر الإجهاد، لتعزيز الشعور بالرضا والانتماء الوظيفي.

التوصيات الخاصة:

1- ضرورة اهتمام هيئة الموانئ البحرية بالعناصر التي تساهم بصورة فاعلة في زيادة رضا العاملين لأنها تقود الى تحسين مستوى انتاجيتهم وبالتالي زيادة انتاجية الهيئة.

2- التركيز على دور التعليم والتدريب وتوفير الفرص بصورة عادلة لتحسين مستوى رضا العاملين وجذب انتباههم نحو قيم المؤسسة التعليمية والتدريبية وزيادة الانتاجية.

3- اعادة هيكلة نظم الحوافز والمكافآت وربطها بالمستوى المعيشي وظروف العاملين للحصول على اعلى معدلات من رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم والانتاجية الكلية للمؤسسة.

4- الاهتمام بقضية الترقية والتطوير الوظيفي للعاملين وضرورة تطبيق القانون واعلاء مبدأ العدالة وعدم تجاوز حقوق العاملين في الترقي والتطوير لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الانتاجية.

5- العمل على التقليل من مستويات الاجهاد الوظيفي للعاملين، وتقليل ضغط العمل لتخفيض مستوى الاحباط ودوران العمل وضرورة تناسب الوصف الوظيفي وتوصيف الوظيفة ليكون العامل قادرا على اداء وظيفته بكفاءة وفاعلية وانتاجية عالية.

6- توفير مستوى عالي من الامن الوظيفي وشعور العاملين بالأمان يزيد من الاستقرار والراحة النفسية مما يساهم في زيادة درجة الولاء والرضا والانتاجية.

7- الاستمرار في تحسين بيئة العمل وزيادة الجودة لما لها من دور كبير في رضا وتحفيز العاملين وزيادة دوافعهم في البقاء وتطوير العمل والانتاجية في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: القرآن الكريم.

ثانيا: المراجع والكتب:

1- أبو السكر، درويش صالح. (2000). تقييم رضا العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

2- أحمد، سيد مصطفى. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.

3- أبو جديع، فاروق. (2010). الرضا الوظيفي في إدارة الأعمال. دمشق: جامعة دمشق.

4- الحنيطي، إيمان محمد علي. (2000). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

5- العمري، بسام. (1995). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية. دراسات في العلوم الاجتماعية، 22، 164.

6- العكش، فوزي عبد الله، والحسين، أحمد مصطفى. (2008). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن. مجلة المنارة، 14(1)، 24.

7- العريمي، جليس بن محمد. (1998). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. جامعة السلطان قابوس، عُمان.

8- العميان، محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمّان: دار وائل للنشر.

9- البريوني، بدر محمد، وحمزة، عدنان. (1987). العوامل المؤثرة في الإنتاجية بالقطاع الحكومي. في ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

10- الشناوي، صلاح. (د.ت). مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد. بيروت: جامعة بيروت العربية.

11- الشقاوي، عبد الرحمن، والمهوس، ناصر. (1980). أثر التدريب الإداري في زيادة الإنتاجية. في ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

12- الطائي، يوسف، وآخرون. (2006). إدارة موارد بشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمّان: مؤسسة الوراق.

13- الفقهاء، هيثم، والعبدالات، غادة. (د.ت). أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. الأردن: وزارة المالية – دائرة الأراضي والمساحة.

14- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

15- اللوْزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمّان: دار وائل.

16- المصري، أحمد محمد. (2004). التخطيط والمراقبة الإدارية. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

17- الماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

18- باش عامر، سعيد، والخلف، خالد يوسف. (1984). الإنتاجية القياسية: معايير قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ للنشر.

19- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

20- بدر، حامد. (1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، 64.

21- حجازين، نائل، والقبيلات، محمد. (2010). درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم.

22- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (تعريب ومراجعة: إسماعيل بسيوني رفاع). الرياض: دار المريخ للنشر.

23- سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

24- عباس، سهيلة محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

25- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي. (2003). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثالثة). عمّان: دار وائل للنشر.

26- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). السلوك الفعّال في المنظمات. الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية.

27- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية.

28- عبد الباقي، صلاح محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: الدار الجامعية.

29- عبد الستار، محمد علي. (1985). الصيغ والأساليب لربط الأجر بالإنتاجية ونظام الحوافز. جامعة الموصل: تنمية الرافدين.

30- عاشور، أحمد صقر. (د.ت). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

31- فرج، طريف شوقي. (2002). السلوك القيادي وفعاليته الإدارية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

32- اللوزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمّان: دار وائل.

33- موسى، بكري الطيب محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. الخرطوم.

34- مصطفى، شاويش. (1996). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). عمّان: دار الشروق.

35- ناصف، عبد الخالق. (د.ت). بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية. الكويت: دار القلم.

36- هيئة الموانئ البحرية. (2023–2025). منشورات وتقارير إدارة الموارد البشرية. بورتسودان، السودان.

مقترح بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي

A Proposal for Building a Resilient and Sustainable Institutional Model for Community Mobilization

إعـــــداد: د عبد الباسط محمد شريف محمد

جامعة السودان المفتوحة

Researchers Name:

Abdul Basit Mohammed Sharif Mohammed

Email: musatood@gmail.com

Abstract:

This study aims to develop a resilient and sustainable institutional model that enhances grassroots resistance, protects rights, and supports the independence of community movements through advanced organizational structures, participatory economic solutions, and the use of open technologies. The study adopts a comparative analytical methodology, analyzing global models such as the Zapatista experience in Mexico and the Mondragon cooperatives in Spain, as well as Arab experiences such as the Tunisian Farmers' Union, social solidarity associations in Palestine, the February 20 Movement in Morocco, and the Palestinian Intifada. The analysis reveals that the success of these movements depends on adopting flexible organizational strategies, effective self-financing mechanisms, and leveraging technology as a tool for mobilization and management, which enhances their capacity to achieve sustainability and independence. The study concludes that building an effective institutional model for community movements requires a clear organizational structure, internal democratic governance, and self-financing strategies such as cooperatives and productive projects, along with the use of technology to ensure outreach and

impactful engagement. The study recommends adopting participatory economic policies that reduce dependence on external funding, strengthening decentralization in decision-making, and building local and regional solidarity networks that support financial and organizational sustainability of community movements, thereby contributing to the creation of a resilient and sustainable model applicable in various contexts.

Keywords: community movement, sustainable resistance, sharing economy, open technology, independence.

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام يعزز الصمود الشعبي، ويحمي الحقوق، ويدعم استقلالية الحراكات المجتمعية من خلال هياكل تنظيمية متطورة، وحلول اقتصادية تشاركية، واستخدام التكنولوجيا المفتوحة. وتعتمد الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، حيث يتم تحليل نماذج عالمية مثل تجربة زاباتيستا في المكسيك، وتعاونيات موندراغون في إسبانيا، وتجارب عربية مثل اتحاد الفلاحين التونسيين، وجمعيات التكافل الاجتماعي في فلسطين، وحراك 20 فبراير في المغرب، والانتفاضة الفلسطينية. ويكشف التحليل أن نجاح هذه الحركات يعتمد على تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة، وآليات تمويل ذاتي فعالة، واستخدام التكنولوجيا كأداة للتحشيد والإدارة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الاستدامة والاستقلالية. وتوصلت الدراسة إلى أن بناء نموذج مؤسسي فعال للحراك المجتمعي يتطلب هيكلية تنظيمية واضحة، وحوكمة ديمقراطية داخلية، واستراتيجيات تمويل ذاتي مثل التعاونيات والمشاريع الإنتاجية، مع توظيف التكنولوجيا لضمان الانتشار والتأثير الفاعل. وتوصي الدراسة بضرورة تبني سياسات اقتصادية تشاركية تقلل الاعتماد على التمويل الخارجي، وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار، وبناء شبكات تضامن محلية وإقليمية تدعم الاستدامة المالية والتنظيمية للحركات المجتمعية، مما يسهم في خلق نموذج مقاوم ومستدام يمكن تطبيقه في السياقات المختلفة.

الكلمات المفتاحية:الحراك المجتمعي، المقاومة المستدامة، الاقتصاد التشاركي، التكنولوجيا المفتوحة، الاستقلالية.

اولاً: الاطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تصاعدًا في الحراكات المجتمعية التي تسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والدفاع عن الحقوق الأساسية في ظل تحديات سياسية واقتصادية متزايدة. ومع تكرار فشل النماذج التقليدية في الاستجابة لتطلعات

الشعوب، بات من الضروري التفكير في بناء نموذج مؤسسي بديل يتسم بالمرونة، والاستدامة، والاستقلالية. يهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مقومات بناء نموذج مؤسسي مقاوم يدعم الحراك المجتمعي، من خلال تحليل تجارب ناجحة من مختلف السياقات العالمية والعربية. وتعتمد الدراسة على المنهج التحليلي المقارن لفهم العناصر التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية التي ساهمت في صمود تلك الحراكات، وصولًا إلى صياغة رؤية عملية قابلة للتطبيق في مجتمعاتنا.

مشكلة الدراسة:

تواجه في

الواقع جملة من التحديات المعقدة والمتداخلة التي تعيق قدرتها على تحقيق الاستدامة والاستقلالية المطلوبة. فمن جهة، تخضع هذه الحراكات لضغوط سياسية متزايدة، تتمثل في القوانين المقيدة والقيود المفروضة على حرية التنظيم والتجمع والتمويل، مما يحد من قدرتها على التحرك الفعّال. ومن جهة أخرى، تواجه تحديات اقتصادية مرتبطة بالاعتماد على مصادر تمويل خارجية أو غير مستقرة، وهو ما قد يؤدي إلى التأثير على توجهاتها أو إضعاف استقلاليتها.إلى جانب ذلك، تُعاني العديد من الحراكات المجتمعية من إشكالات تنظيمية وإدارية، أبرزها ضعف البنية المؤسسية الداخلية، وغياب الحوكمة الديمقراطية الفاعلة، وصعوبة تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف مكوناتها. كما يضاف إلى ذلك التحديات التقنية المتعلقة بإدارة الموارد وتأمين قنوات تواصل آمنة وفعّالة في ظل بيئات قد تكون معادية أو مقيدة رقمياً.

في ضوء هذه التحديات المتشابكة، تبرز الحاجة الملحّة لبناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام قادر على تمكين الحراكات المجتمعية من تحقيق استقلالها، وتعزيز صمودها، وضمان استمراريتها وتأثيرها الفعّال على المدى

البعيد وهو ما يدفع إلى طرح التساؤل الرئيس لهذه الدراسة:

كيف يمكن بناء نموذج مؤسسي يحقق الاستدامة للحراك المجتمعي، ويعزز استقلاليته واستمراريته في مواجهة التحديات السياسية، الاقتصادية، والتنظيمية؟

أسئلة الدراسة:

بناءً على السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة، يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أبرز التحديات التي تواجه الحراكات المجتمعية في تحقيق الاستدامة والاستقلالية؟
2. كيف يمكن دمج المقاومة مع التنمية لتحقيق نموذج مؤسسي فعال ومستدام؟
3. ما هي استراتيجيات التمويل الذاتي التي يمكن أن تضمن استمرارية الحراك المجتمعي؟

4. كيف يمكن توظيف التكنولوجيا لتعزيز كفاءة وإدارة الحراك المجتمعي وتحقيق أهدافه؟
5. ما الدروس المستفادة من التجارب العالمية والعربية الناجحة في بناء حراكات مجتمعية مستدامة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. **تصميم نموذج مؤسسي متكامل** للحراك المجتمعي المقاوم يحقق الاستدامة والاستقلالية.
2. **تحليل تجارب عالمية وعربية ناجحة** في بناء الحراكات المستدامة، واستخلاص الدروس القابلة للتطبيق.
3. **اقتراح آليات تمويل ذاتي فعالة** لضمان الاستمرارية دون الاعتماد على مصادر خارجية مشروطة.
4. **استكشاف دور التكنولوجيا** في تحسين كفاءة وإدارة الحراكات المجتمعية، وتعزيز الأمن الرقمي.
5. **تقديم توصيات عملية** لتطوير استراتيجيات تنظيمية واقتصادية تساهم في نجاح الحراك المجتمعي على المدى الطويل.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هه الدراسة في النقاط التالية:

1. **تقديم حلول عملية** تساعد الحراكات المجتمعية على تحقيق الاستدامة والاستقلالية بعيدًا عن الاعتماد على الدعم الخارجي.
2. **إثراء الأدبيات العلمية** من خلال تحليل العلاقة بين المقاومة والتنمية المستدامة، وتقديم إطار نظري يدمج بينهما.
3. **استخلاص الدروس من التجارب الناجحة** عالميًا وعربيًا، مثل تجربة زاباتيستا في المكسيك وتعاونية موندراغون في إسبانيا، للاستفادة منها في السياقات المحلية.
4. **اقتراح استراتيجيات تمويل ذاتي مبتكرة** تمكن الحراكات من تحقيق الاكتفاء المالي والاستمرارية دون الحاجة إلى مصادر تمويل مشروطة.
5. **استكشاف دور التكنولوجيا** في دعم الحراك المجتمعي، من خلال تحسين التنظيم الداخلي، تعزيز الأمن الرقمي، وتوفير منصات اقتصادية بديلة.
6. **المساهمة في بناء نماذج مؤسسية مستدامة** تعزز من قدرة المجتمعات على الصمود والمشاركة الفاعلة في صنع القرار.

حدود الدراسة:

- **المجال الجغرافي:** تتناول الدراسة تجارب من مناطق مختلفة تشمل أمريكا اللاتينية، أوروبا، آسيا، والعالم العربي.
- **المجال الزمني:** تركز الدراسة على التجارب الحراكية خلال العقدين الماضيين.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة استدامة الحركات المجتمعية من الجوانب الاقتصادية، التنظيمية، والتكنولوجية.

مصطلحات الدراسة:

1. الحراك المجتمعي

التعريف الموضوعي :هو نشاط جماعي منظّم يقوم به أفراد المجتمع بهدف تحقيق تغييرات اجتماعية، اقتصادية، أو سياسية، ويعتمد على المبادرات الشعبية والضغط الجماهيري.

التعريف الإجرائي :يُقصد به في هذه الدراسة مجموعة المبادرات المجتمعية التي تسعى إلى تحقيق الاستقلالية والتنمية من خلال التنظيم الذاتي، والتمويل المحلي، والتفاعل مع القضايا العامة عبر نماذج مؤسسية بديلة.

2. المقاومة المستدامة

التعريف الموضوعي :شكل من أشكال المقاومة التي لا تقتصر على المواجهة المباشرة، بل تدمج بين النضال من أجل الحقوق وبناء بدائل تنموية تضمن الاستمرارية والاستقلالية.

التعريف الإجرائي :تشير إلى قدرة الحراكات المجتمعية على مقاومة الضغوط السياسية والاقتصادية من خلال تبني استراتيجيات تمويل ذاتي، تنظيم ديمقراطي، واستخدام أدوات رقمية تعزز من قدرتها على الصمود طويل الأمد.

3. الاقتصاد التشاركي

التعريف الموضوعي :هو نموذج اقتصادي يقوم على تبادل وتشارك الموارد والخدمات بين الأفراد أو الجماعات عبر آليات تقنية وتنظيمية مبتكرة، مثل التعاونيات والمنصات الرقمية.

التعريف الإجرائي :يُستخدم في الدراسة كنموذج تمويلي بديل يساعد الحراكات المجتمعية على تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي من خلال التعاونيات، الخدمات المجتمعية، وأنشطة الاقتصاد التضامني.

4. التكنولوجيا المفتوحة

التعريف الموضوعي :تُشير إلى أدوات وتقنيات معلوماتية متاحة مجانًا أو ضمن تراخيص مفتوحة المصدر، تُستخدم لدعم الوصول إلى المعرفة، التعاون، والتطوير المشترك.

التعريف الإجرائي :تُستخدم في الدراسة كوسيلة رئيسية لتعزيز التنظيم الداخلي للحراكات، الحماية الرقمية، ونشر المعرفة، عبر استخدام تطبيقات إدارة مفتوحة المصدر ومنصات تواصل آمنة.

5. الاستقلالية

التعريف الموضوعي :قدرة الأفراد أو الكيانات على اتخاذ قراراتهم بعيدًا عن الضغوط أو التبعية لمصادر خارجية، سواء كانت سياسية أو مالية.

التعريف الإجرائي :يُقصد به في الدراسة قدرة الحراكات المجتمعية على إدارة شؤونها التنظيمية والمالية دون الاعتماد على تمويل مشروط أو تدخل سياسي، وذلك من خلال هياكل مؤسسية داخلية وتمويل ذاتي.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

مقدمة:

يمثل الإطار النظري الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه هذه الدراسة في دراسة استدامة الحراكات المجتمعية وسبل تعزيز استقلاليتها. تستند الحراكات المجتمعية إلى مبادئ المقاومة والتنظيم الذاتي لمواجهة التحديات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، إلا أنها تواجه صعوبات في تحقيق الاستدامة نتيجة الضغوط الحكومية، نقص التمويل، وضعف الهياكل التنظيمية. لذلك، يسعى هذا الإطار إلى تحليل أبرز العوامل المؤثرة في نجاح أو إخفاق هذه الحراكات، مع التركيز على استراتيجيات التمويل الذاتي، نماذج الحوكمة، ودور التكنولوجيا في تعزيز الفعالية التنظيمية. تستعرض الدراسة تجارب عالمية وعربية ناجحة مثل تجربة زاباتيستا في المكسيك وتعاونية موندراغون الإسبانية، إضافة إلى حركات مجتمعية عربية، لاستخلاص الدروس التي يمكن أن تسهم في بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام.

1.مفهوم الحراك المجتمعي:

تعريف الحراك المجتمعي

الحراك المجتمعي يُعد من أبرز أدوات التعبير الجماهيري عن المطالب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهو يشمل مجموعة من الأنشطة المنظمة أو العفوية التي تهدف إلى إحداث تغيير في بنية السلطة أو السياسات أو الثقافة الاجتماعية.(Tilly & Tarrow, 2015)

وقد تنوعت التعريفات الأكاديمية للحراك المجتمعي، حيث يرى **سيدني تارو (Tarrow, 2011)** أن الحراك المجتمعي هو: "جهد جماعي منظم من قِبل أفراد أو جماعات، يسعى للتأثير في القرارات السياسية أو الاجتماعية من خلال وسائل احتجاجية سلمية أو غير تقليدية، لتحقيق أهداف تتعلق بالعدالة، الحقوق، أو التغيير المجتمعي".

أما في السياق العربي، فيُعرف الحراك المجتمعي بأنه: "مجموعة من الأنشطة والمبادرات التي تقوم بها فئات من المجتمع بهدف التغيير الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي، خارج الأطر الرسمية التقليدية، وغالبًا ما ينشأ كرد فعل على حالة من التهميش أو الظلم أو القمع" (الحويني، 2020).

من خلال هذين التعريفين، يتضح أن الحراك المجتمعي لا يقتصر على التظاهر أو الاحتجاج فقط، بل يشمل أشكالًا متعددة من التنظيم الذاتي، المبادرات الاقتصادية، الحملات الإعلامية، وحتى المقاومة الرقمية، وفقًا للظروف والسياقات المختلفة.

خصائص الحراك المجتمعي

يمتاز الحراك المجتمعي بعدة خصائص تُميّزه عن غيره من أشكال العمل السياسي أو المدني التقليدي، ومن أبرز هذه الخصائص:

1. **الطابع الجماهيري التشاركي:**
   حيث يقوم الحراك على مشاركة قطاعات واسعة من المجتمع، تتجاوز الأحزاب أو النخب، ما يمنحه صفة الحراك الشعبي الشامل.(Castells, 2012)
2. **التنظيم الأفقي والمرونة:**
   غالبًا ما يعتمد الحراك المجتمعي على هياكل تنظيمية غير مركزية، تسمح بالمشاركة الواسعة واتخاذ القرار بشكل ديمقراطي أفقي، بعيدًا عن الهرمية.(Holloway, 2002)
3. **التعددية في الوسائل والأساليب:**
   لا يقتصر الحراك على التظاهر، بل يشمل مبادرات اقتصادية، شبكات تضامن، حملات إعلامية، مقاومة رقمية، وممارسات مجتمعية بديلة.(Fernandes, 2009)

4. **الاستقلالية عن السلطة والنظام الرسمي:**

يتميز الحراك برغبته في إحداث التغيير بعيدًا عن الأطر الرسمية، وفي كثير من الأحيان في مواجهة سياسات الدولة أو السلطات القائمة.(Ben Jelloun, 2020)

5. **الارتباط بالسياق المحلي والدولي:**

يتأثر الحراك بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحلية، كما قد يتفاعل مع تجارب دولية ويستفيد من خبراتها، لا سيما في ظل العولمة الرقمية.(Morozov, 2013)

أشكال الحراك المجتمعي

تتنوع أشكال الحراك المجتمعي بحسب الأهداف، السياق، وأدوات التعبئة، ويمكن تصنيفها إلى:

- **الحراكات الاحتجاجية :**مثل المظاهرات، الاعتصامات، الإضرابات، والعصيان المدني، وهي الأشكال الأكثر وضوحًا وتأثيرًا في المجال العام.(Tilly & Tarrow, 2015)
- **الحراكات الاقتصادية التشاركية :**مثل تأسيس التعاونيات، المشاريع المجتمعية الإنتاجية، وجمعيات التكافل، والتي تهدف لتحقيق استقلال اقتصادي وتعزيز الصمود المجتمعي(Botsman & Rogers, 2010 ؛ صالح، 2023).
- **الحراكات الرقمية والمقاومة الإلكترونية :**استخدام وسائل التكنولوجيا والمنصات الرقمية في التعبئة، التوعية، فضح الانتهاكات، وحماية الحراك من المراقبة والقمع (Morozov, ؛ Castells, 2012 2013).
- **حراكات التضامن والشبكات الاجتماعية :**بناء شبكات تضامن محلية وإقليمية وعالمية لدعم قضايا الحراك من خلال الإعلام، حملات المناصرة، أو الدعم اللوجستي (الحجازين، 2023).

2. محددات فعالية الحراك المجتمعي

لا يكفي إطلاق الحراك لتحقيق أهدافه، بل تحكم فعاليته واستدامته مجموعة من المحددات، من أبرزها:

- **وضوح الأهداف والرسائل :**الحراك الناجح يمتلك رؤية واضحة، وأهداف محددة قابلة للتحقيق، ما يسهل التعبئة ويزيد من التأثير.(Tarrow, 2011)
- **التنظيم الداخلي القوي والمرن :**وجود بنية تنظيمية مرنة، تشاركية، قادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات، أمر محوري لاستمرار الحراك.(Holloway, 2002)
- **التنوع في الوسائل والاستراتيجيات :**اعتماد أساليب متنوعة، تجمع بين الاحتجاج، المبادرات الاقتصادية، والعمل الرقمي، يعزز فرص النجاح.(Fernandes, 2009)

- **التمويل الذاتي والاقتصاد التشاركي :**الاستقلال المالي يضمن للحراك الاستمرارية ويقلل التبعية، وهو ما أكدته دراسات مثل موندراغون وتجارب فلسطين(Garcia, 2017) ؛(صالح، 2023).
- **توظيف التكنولوجيا المفتوحة بأمان :**التكنولوجيا تمثل أداة فعالة للتعبئة والإدارة، لكنها تحتاج لحماية من الرقابة والاستهداف الأمني.(Morozov, 2013)
- **بناء شبكات التضامن :**الانفتاح على الشراكات المجتمعية المحلية والدولية يضاعف من فرص التأثير والدعم (الحجازين، 2023).

3. الاستدامة في الحراك المجتمعي

مفهوم الاستدامة في الحراك المجتمعي:

تُشير الاستدامة في السياق العام إلى قدرة الأنظمة أو المشاريع أو المجتمعات على الاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع مراعاة البُعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .(UN, 2015) وبالقياس إلى الحراك المجتمعي، تُعبّر الاستدامة عن قدرة الحراك على مواصلة نشاطه وتأثيره بشكل فعّال، رغم الضغوط والتحديات، مع المحافظة على استقلاليته وتنظيمه الداخلي.

وقد عرف **Castells (2012)** استدامة الحراك المجتمعي بأنها: "القدرة على تحويل الحراك من رد فعل عابر إلى بنية تنظيمية دائمة، تدير الموارد بفعالية، وتحافظ على التأثير المجتمعي في مواجهة التحديات المستمرة".

أما في الأدبيات العربية، فيُعرّف الحراك المستدام بأنه "الحراك القائم على مقومات ذاتية من حيث التنظيم، التمويل، والتعبئة، بعيدًا عن التبعية، بما يضمن له الاستمرارية والتكيف مع المتغيرات" (صالح، 2023).

أبعاد الاستدامة في الحراك المجتمعي:

لتحقيق الاستدامة، يجب أن يتكامل الحراك المجتمعي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **الاستدامة التنظيمية:**

ترتكز على وجود هياكل تنظيمية مرنة، واضحة، تُدار بأسلوب ديمقراطي، وتسمح بتجديد الأطر القيادية، بما يضمن المشاركة والفعالية الداخلية.(Holloway, 2002)

2. **الاستدامة الاقتصادية:**

تعتمد على التمويل الذاتي والاقتصاد التشاركي، مثل التعاونيات والمبادرات الإنتاجية، ما يقلل من الاعتماد على الممولين الخارجيين ويعزز استقلالية القرار(Garcia, 2017 ؛.(Botsman & Rogers, 2010

3. **الاستدامة المجتمعية والشبكية:**

تقوم على بناء شبكات تضامن داخلية وخارجية، تعزز من الدعم المجتمعي والسياسي للحراك، وتُؤمن انفتاحه على قضايا أوسع ضمن حركات إقليمية أو عالمية (Castells, 2012) ؛ (الحجازين، 2023).

شروط تحقيق الاستدامة في الحراك المجتمعي:

لضمان الاستدامة الفعلية، أظهرت الأدبيات والدراسات الميدانية مجموعة من الشروط الأساسية، أهمها:

- **التنظيم الذاتي الديمقراطي:**

الهيكل التنظيمي يجب أن يسمح بالمشاركة الفعلية للأعضاء ويضمن تداول القيادة وتنوع الآراء (Tarrow, 2011).

- **تنويع مصادر التمويل:**

الاعتماد على مصادر تمويل محلية، مثل التعاونيات، جمعيات التكافل، والمشاريع المجتمعية، لتفادي الضغوط الخارجية (Fernandes, 2009) ؛ (صالح، 2023).

- **توظيف التكنولوجيا بشكل آمن:**

استخدام أدوات رقمية تُسهم في التعبئة والتنظيم، مع تأمين قنوات التواصل والبيانات من الاختراق أو التتبع (Morozov, 2013).

- **التكيف مع السياق والمرونة التكتيكية:**

قدرة الحراك على تعديل خططه واستراتيجياته وفق المتغيرات السياسية والاقتصادية والأمنية (Holloway, 2002).

- **الارتباط بقضايا المجتمع الفعلية:**

الحراك المستدام يرتبط بشكل مباشر بمعاناة الناس اليومية، ويقدم حلولًا ملموسة، ما يُعزز شعبيته واستمراريته (Castells, 2012) ؛(الحويني، 2020).

تحديات الاستدامة في الحراك المجتمعي:

رغم أهمية الاستدامة، تواجه الحراكات المجتمعية عدة تحديات تعيق قدرتها على الاستمرار، ومن أبرزها:

- **القيود القانونية والسياسية:**

مثل التضييق على حرية التنظيم، تقييد التمويل، القمع المباشر، وحملات التشويه الإعلامي(Ben Jelloun, 2020).

- **الاعتماد على التمويل الخارجي المشروط:**

وهو ما يؤدي إلى فقدان استقلالية القرار، ويفرض توجهات تخدم أجندات الممولين لا أولويات المجتمع (الزواج، 2010).

- **ضعف البنية التنظيمية الداخلية:**

غياب القيادة الفعّالة أو ضعف الحوكمة يُضعف من صمود الحراك، ويعرضه للانقسامات والصراعات الداخلية.(Holloway, 2002)

- **الاستهداف الرقمي والتقني:**

مع تصاعد الرقابة الرقمية، تتعرض الحركات المجتمعية للاختراق أو تعطيل أدواتها التنظيمية الرقمية (Morozov, 2013).

- **ضعف شبكات التضامن:**

العزلة وعدم الانفتاح على الشراكات المجتمعية والإقليمية يُقلل من فرص الدعم والمساندة (الحجازين، 2023).

الاستقلالية والتمويل الذاتي في الحراك المجتمعي:

مفهوم الاستقلالية في الحراك المجتمعي:

تُعد الاستقلالية من الركائز الجوهرية لاستدامة الحراك المجتمعي وفاعليته، فهي تعني قدرة الحراك على اتخاذ قراراته بعيدًا عن التأثيرات الخارجية، سواء كانت سياسية، مالية، أو أيديولوجية .(Holloway, 2002) وترتبط الاستقلالية بشكل مباشر بامتلاك الحراك أدواته التنظيمية والمالية والإعلامية بشكل مستقل.

وفي هذا السياق، يعرّف **Garcia (2017)** استقلالية الحراك المجتمعي بأنها: "امتلاك القدرة على التسيير الذاتي، واتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي داخلي، بعيدًا عن هيمنة الدول، الأحزاب، أو الجهات الممولة، مع الحفاظ على الروح الجماهيرية والارتباط بقضايا المجتمع الفعلية".

أما في الأدبيات العربية، فتُعرّف الاستقلالية بأنها "تحرر الحركات المجتمعية من أشكال التبعية، خاصة في الجانب المالي والتنظيمي، بما يمكنها من العمل بحرية، ويجنبها الضغوط السياسية أو الانحراف عن أهدافها المجتمعية" (الزواج، 2010؛ صالح، 2023).

أهمية الاستقلالية لتحقيق استدامة الحراك:

ترتبط استقلالية الحراك المجتمعي بعدة فوائد محورية، أبرزها:

- **ضمان التوجه نحو تحقيق أهداف المجتمع لا أجندات خارجية.**
- **تعزيز الثقة المجتمعية بالحراك، وزيادة المشاركة الشعبية فيه.**
- **القدرة على التكيف مع الأوضاع السياسية والاقتصادية المتغيرة دون قيود.**
- **تجنب حالات الانقسام أو الصراعات الداخلية الناتجة عن تضارب المصالح الخارجية.**
- **توفير مساحة أكبر للتجريب، الابتكار، والبحث عن حلول بديلة.**

وقد أظهرت تجارب دولية، مثل حركة الزاباتيستا في المكسيك، وتعاونيات موندراغون في إسبانيا، أهمية الاستقلالية كشرط لتحقيق الصمود، التنمية، والاستدامة(Holloway, 2002 ؛ Garcia, 2017).

التمويل الذاتي كمدخل لتعزيز استقلالية الحراك:

يُعد التمويل الذاتي أحد أبرز الأدوات العملية لتعزيز استقلالية الحراك المجتمعي، من خلال الاعتماد على موارد داخلية تُؤمّن له القدرة على إدارة أنشطته، وتمويل مبادراته، بعيدًا عن شروط أو أجندات الجهات المانحة.

ويشمل التمويل الذاتي مجموعة من الآليات، من أبرزها:

1. **التعاونيات والمشاريع الاقتصادية المجتمعية:**
   كما في نموذج موندراغون، حيث تقوم التجمعات التعاونية بتمويل نشاطاتها بشكل ذاتي عبر المشاريع الإنتاجية والخدماتية (Garcia, 2017) ؛(Botsman & Rogers, 2010).
2. **جمعيات التكافل الاجتماعي:**
   آلية تقوم على مساهمات الأفراد وأعضاء المجتمع لتمويل الأنشطة الخدمية والتنموية، كما هو شائع في فلسطين وعدة دول عربية (صالح، 2023).
3. **صناديق الدعم والتضامن:**
   حيث يتم إنشاء صناديق مالية مستقلة تُموّل من تبرعات الأفراد، أرباح الأنشطة الاقتصادية، أو الاشتراكات الدورية.(Fernandes, 2009)
4. **الابتكار في التمويل عبر التكنولوجيا:**
   الاستفادة من أدوات التكنولوجيا، مثل التمويل الجماعي الرقمي، العملات الرقمية، والمنصات المفتوحة لدعم الأنشطة، بما يضمن الشفافية وسهولة الوصول(Morozov, 2013 ؛ Castells, 2012).

تحديات تحقيق التمويل الذاتي:

رغم أهمية التمويل الذاتي، إلا أن الحركات المجتمعية تواجه عدة تحديات في هذا المجال، أبرزها:

- **ضعف الخبرة الإدارية والمالية لدى الكوادر التنظيمية.**
- **محدودية الموارد المحلية في البيئات الفقيرة أو المهمّشة.**
- **القيود القانونية التي تفرضها بعض الأنظمة على التمويل المستقل أو التعاونيات.**
- **ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية في بعض السياقات، ما يُضعف مساهمات الأفراد.**
- **المنافسة مع منظمات أكبر تمتلك موارد خارجية ضخمة.**

لذلك، توصي الأدبيات بضرورة تطوير قدرات الحركات في مجالات الإدارة، التخطيط المالي، الابتكار في الموارد، وبناء الثقة المجتمعية لضمان استمرارية التمويل الذاتي (الزواج، 2010؛ الحجازين، 2023).

دروس مستخلصة من التجارب الدولية والعربية:

- **الزاباتيستا في المكسيك :** نموذج في التمويل الذاتي من خلال المشاريع الزراعية والحرفية، ما عزز استقلالية المجتمع وحوّله إلى كيان مقاوم ومستدام.(Holloway, 2002)
- **موندراغون في إسبانيا :** تجربة ناجحة في بناء اقتصاد اجتماعي مستقل، قائم على التعاونيات، يُموّل ذاته ويخلق فرص العمل والتنمية.(Garcia, 2017)
- **فلسطين وجمعيات التكافل :** آليات محلية لتمويل المبادرات الاجتماعية رغم ظروف الاحتلال والحصار، مع الاعتماد على موارد مجتمعية (صالح، 2023).
- **الحراكات العربية :** تعاني غالبًا من ضعف التمويل الذاتي، واعتماد مفرط على مصادر خارجية مشروطة، ما يُقيد استقلالية القرار ويهدد الاستدامة (الزواج، 2010؛ الحجازين، 2023).

التنظيم المؤسسي للحركات المجتمعية

مفهوم التنظيم المؤسسي للحراك المجتمعي:

يُقصد بالتنظيم المؤسسي للحركات المجتمعية تلك البُنية الإدارية والتنظيمية التي تُشكّل الإطار الذي تُدار من خلاله الأنشطة، تُنسّق فيه الجهود، ويُتّخذ فيه القرار بشكل يُعزز الكفاءة، المشاركة، والشفافية .(Tarrow, 2011) ويُعد التنظيم المؤسسي عاملًا جوهريًا في ضمان استدامة الحركات وتحقيق أهدافها بعيدًا عن الفوضوية أو العفوية المطلقة.

ويعرّف **Holloway (2002)** التنظيم المؤسسي بأنه: "بناء هياكل تنظيمية ديمقراطية ومرنة تسمح بإدارة الحراك المجتمعي بكفاءة، من خلال آليات واضحة لاتخاذ القرار، توزيع الأدوار، وتنظيم الموارد، مع الحفاظ على الروح الجماهيرية للحراك".

أما في السياق العربي، فالتنظيم المؤسسي يعني "إرساء بنية تنظيمية مستقرة قائمة على التشاركية، الشفافية، واللامركزية، بما يُمكّن الحراك من إدارة شؤونه داخليًا والتفاعل مع البيئة المحيطة بفعالية" (الحويني، 2020).

أهمية التنظيم المؤسسي في استدامة الحراك:

أظهرت التجارب الدولية والعربية أن غياب التنظيم المؤسسي يؤدي غالبًا إلى:

- ضعف استمرارية الحراك، وتحوله إلى رد فعل عابر.
- صعوبة إدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية.
- غياب الآليات الديمقراطية واتساع الفجوات بين القيادة والقاعدة الشعبية.
- الانقسامات الداخلية والصراعات التنظيمية التي تُضعف وحدة الحراك(Castells, 2012 ؛ Fernandes, 2009).

في المقابل، يُساهم التنظيم المؤسسي الفعّال في:

تعزيز استدامة الحراك وقدرته على الصمود طويلًا.
ضمان شفافية اتخاذ القرار، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
حسين إدارة الموارد المالية والبشرية المتاحة.
بناء الثقة المجتمعية، وزيادة المشاركة الشعبية.
تمكين الحراك من التكيف مع التحديات وتطوير أدواته التنظيمية.

أنماط الهياكل التنظيمية في الحركات المجتمعية:

تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية للحركات المجتمعية وفقًا لطبيعة الحراك وسياقه، ومن أبرزها: جدول(1)

الشكل التنظيمي	الخصائص
التنظيم الهرمي التقليدي	قيادة مركزية، هياكل واضحة، سرعة اتخاذ القرار، لكنه محدود في المشاركة الشعبية.(Tilly & Tarrow, 2015)
التنظيم الأفقي الشبكي	يقوم على اللجان والمجالس التشاركية، يُعزز الديمقراطية ويُقلل من المركزية، لكنه قد يُواجه تحديات في التنسيق.(Castells, 2012)
النماذج المختلطة	دمج بين عناصر المركزية واللامركزية، حيث تُوضع آليات تنظيمية مرنة تُناسب السياق والمرحلة(Fernandes, 2009 ؛ Holloway, 2002).

تُظهر التجربة أن الحركات التي اعتمدت التنظيم الشبكي أو الهجين، مثل الزاباتيستا وحراك هونغ كونغ، كانت أكثر قدرة على الصمود والتكيف(Holloway, 2002 ؛ Castells, 2012).

معايير التنظيم المؤسسي الفعّال:

تُجمع الدراسات على مجموعة معايير لبناء تنظيم مؤسسي قوي للحركات، منها:

- وضوح الرؤية والأهداف التنظيمية.
- آليات ديمقراطية شفافة لاتخاذ القرار.
- بنية مرنة تُتيح التكيف مع المتغيرات.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
- تشجيع المشاركة الشعبية الواسعة.
- **استخدام التكنولوجيا في الإدارة والتواصل.**
- **التقييم المستمر للأداء التنظيمي.**

وقد برزت أهمية هذه المعايير في تجارب مثل موندراغون من حيث البناء التعاوني الديمقراطي، وتجربة الزاباتيستا في الحكم الذاتي الشعبي (Garcia, 2017) ؛(Holloway, 2002).

تحديات التنظيم المؤسسي في الحركات المجتمعية:

تواجه العديد من الحركات تحديات تنظيمية تُعيق فعالية هياكلها المؤسسية، مثل:

- **ضعف الخبرة الإدارية والتنظيمية.**
- **الانقسامات الداخلية وصراع الأجنحة.**
- **التأثيرات الخارجية على القرار التنظيمي.**
- **الارتجالية أو الفوضوية في العمل التنظيمي.**
- **صعوبة المواءمة بين الطابع الجماهيري والهيكل المؤسسي.**

ولمواجهة هذه التحديات، توصي الأدبيات ببناء تنظيم مرن، ديمقراطي، مدعوم بأدوات تقنية حديثة، مع التركيز على بناء القدرات التنظيمية للأعضاء (Morozov, 2013)؛ (الحويني، 2020).

التكنولوجيا المفتوحة ودورها في دعم الحراك المجتمعي

مفهوم التكنولوجيا المفتوحة في سياق الحراك المجتمعي:

تُشير التكنولوجيا المفتوحة إلى مجموعة الأدوات الرقمية والأنظمة التكنولوجية التي تتسم بالشفافية، سهولة الوصول، وقابلية التعديل والاستخدام دون قيود احتكارية أو تحكم مركزي .(Morozov, 2013) وتتميز هذه الأدوات بكونها

تُوفر بدائل مستقلة للحركات المجتمعية بعيدًا عن تحكم الحكومات أو الشركات الكبرى، بما يُعزز استقلالية وفعالية الحراك.

في هذا السياق، يعرّف **Castells (2012)** التكنولوجيا المفتوحة بأنها: "المنصات، البرمجيات، والشبكات الرقمية التي تتيح للأفراد والجماعات إنشاء المحتوى، إدارة التواصل، تنظيم المبادرات، والتعبئة المجتمعية بحرية، مع الحد من الرقابة والسيطرة الخارجية".

أما في السياق العربي، فقد أصبحت التكنولوجيا المفتوحة أداة مركزية في يد الحركات المجتمعية لتجاوز القيود المفروضة على التنظيم والتواصل التقليدي، ولتعزيز قدرتها على الحشد، التأثير، وتأمين قنواتها التنظيمية (الحويني، 2020؛ بن جلون، 2020).

أدوار التكنولوجيا المفتوحة في دعم الحراك المجتمعي

ساهمت التكنولوجيا المفتوحة في إحداث تحولات نوعية في طريقة تنظيم وإدارة الحركات المجتمعية، من أبرز هذه الأدوار:

1. **التعبئة والتحشيد السريع:**
من خلال المنصات الرقمية، مثل مواقع التواصل الاجتماعي، الرسائل المشفرة، والتطبيقات مفتوحة المصدر، أصبح بالإمكان تنظيم حملات واسعة، تعبئة الجماهير، وتنسيق التحركات الميدانية بفعالية وسرعة (Castells, 2012).
2. **إدارة الموارد والمعلومات:**
تُوفر التكنولوجيا أدوات لإدارة قواعد البيانات، متابعة الأعضاء، تنظيم الفعاليات، وتوزيع المهام، مما يُحسّن من الكفاءة التنظيمية للحراك.(Morozov, 2013)
3. **التواصل الآمن والمشفّر:**
في ظل المراقبة والقمع الرقمي، تُتيح التكنولوجيا المفتوحة خيارات آمنة للتواصل بين أعضاء الحراك، مثل تطبيقات التشفير، الشبكات الخاصة، والأنظمة اللامركزية.(Ben Jelloun, 2020)
4. **إنتاج ونشر المحتوى الإعلامي البديل:**
تُساعد الحركات على كسر احتكار الإعلام التقليدي من خلال إنشاء محتوى مستقل يُبرز قضايا الحراك، يُفنّد الروايات الرسمية، ويُعزز الوعي المجتمعي.(Castells, 2012)
5. **دعم التمويل الذاتي عبر المنصات الرقمية:**
أصبحت أدوات التمويل الجماعي، العملات الرقمية، والمنصات التشاركية جزءًا من منظومة التمويل الذاتي للحركات، ما يُعزز استقلالها المالي.(Botsman & Rogers, 2010)

تجارب دولية في استخدام التكنولوجيا المفتوحة لدعم الحراك

- **حراك هونغ كونغ:(2019)**

اعتمد النشطاء على تطبيقات مفتوحة المصدر، شبكات التواصل المشفرة، والأدوات الرقمية اللامركزية، للحشد، التنسيق، وحماية بياناتهم، مما ساعدهم في الاستمرار رغم القيود الصارمة.(Castells, 2012)

- **الزاباتيستا في المكسيك:**

استخدموا الإنترنت والمواقع الإلكترونية المفتوحة لتوسيع شبكات التضامن العالمية، ونشر معلوماتهم للعالم رغم الحصار الإعلامي المحلي.(Holloway, 2002)

- **حراك 20 فبراير في المغرب:**

اعتمد على المنصات الرقمية المفتوحة للتعبئة والتنظيم، بما مكّن الحراك من الوصول إلى شرائح واسعة من المجتمع رغم القيود الأمنية (بن جلون، 2020).

تحديات توظيف التكنولوجيا المفتوحة في الحراك المجتمعي:

رغم الفرص الكبيرة، تواجه الحركات تحديات في هذا المجال، منها:

- محاولات الرقابة والحجب من قبل الحكومات.
- الاستهداف بالاختراقات والهجمات الإلكترونية.
- ضعف الوعي الرقمي والأمني لدى بعض الناشطين.
- الاعتماد المفرط على أدوات قد تكون غير مؤمّنة بالكامل.
- صعوبة الوصول للتكنولوجيا المتطورة في البيئات الفقيرة أو المهمّشة.

وتُبرز الدراسات أهمية بناء قدرات تقنية داخل الحراك، استخدام أدوات مفتوحة المصدر مؤمّنة، والتعاون مع خبراء تقنيين لضمان فعالية وأمن العمل الرقمي(Morozov, 2013 ؛ الحويني، 2020).

التجارب الدولية والعربية في الحراك المجتمعي:

أهمية دراسة التجارب المقارنة:

تمثل دراسة التجارب الدولية والعربية في الحراك المجتمعي مصدرًا غنيًا للاستخلاصات العملية والنظرية، إذ تُوفر هذه التجارب دروسًا واقعية حول التحديات والفرص المرتبطة بتنظيم الحركات، تحقيق الاستدامة، تعزيز الاستقلالية، وتوظيف التكنولوجيا بفعالية.(Tilly & Tarrow, 2015)

كما يُساعد التحليل المقارن في فهم العوامل التي تُسهم في صمود الحركات أو فشلها، ويُشكل مرجعًا أساسيًا لتصميم نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي في السياقات المختلفة.

أبرز التجارب الدولية

1 .تجربة الزاباتيستا في المكسيك

ظهرت حركة الزاباتيستا عام 1994 كحركة مقاومة شعبية للنيوليبرالية وتهميش السكان الأصليين في ولاية تشياباس المكسيكية. تميّزت بتأسيس نموذج حكم ذاتي مبني على المجالس المجتمعية، التعاونيات الاقتصادية، والتعليم والخدمات الصحية المجانية.(Holloway, 2002)

أبرز دروس هذه التجربة:

التنظيم القاعدي الديمقراطي يعزز الاستقلالية.
الجمع بين المقاومة السياسية والتنمية الاقتصادية يُعزز الصمود.
استخدام الإنترنت للتواصل الدولي والدفاع عن القضية.

2. تعاونيات موندراغون في إسبانيا

يُعد نموذج موندراغون من أبرز أشكال الاقتصاد التشاركي الناجح، حيث تأسست مجموعة من التعاونيات الصناعية والخدمية بإقليم الباسك منذ الخمسينيات، وأصبحت اليوم من أكبر التجمعات التعاونية عالميًا.(Garcia, 2017)

أبرز دروس موندراغون:

- التمويل الذاتي من خلال الاقتصاد التعاوني يُقلل التبعية.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار يُعزز الاستدامة.
- التركيز على التدريب وبناء القدرات التنظيمية.

3.**حركة الفلاحين بلا أرض (MST) في أمريكا اللاتينية**

تأسست هذه الحركة للمطالبة بإصلاح زراعي عادل، وتنظيم المجتمعات الريفية المحرومة. نجحت في احتلال أراضٍ غير مستغلة وتأسيس مجتمعات إنتاجية مستقلة.(Fernandes, 2009)

أبرز دروس:MST

- التنظيم القاعدي والمشاركة الشعبية شرطان للنجاح.

- الدمج بين النضال السياسي والتنمية الريفية.
- الاعتماد على الموارد المحلية لتعزيز الاستقلالية.

أبرز التجارب العربية:

- اتحاد الفلاحين التونسيين

يمثل محاولة لتنظيم القطاع الزراعي وتمثيل مطالب الفلاحين، لكنه يُواجه تحديات تتعلق بضعف البنية المؤسسية، وغياب التمويل الذاتي الكافي (الزواج، 2010).

- جمعيات التكافل الاجتماعي في فلسطين

تشكل آلية مجتمعية لدعم الفئات الهشّة، مع الاعتماد على مساهمات الأعضاء، ما يُسهم في بناء شبكات تضامن محلية ويُعزز صمود المجتمع الفلسطيني (صالح، 2023).

- حراك 20 فبراير في المغرب

انطلق عام (2011) في سياق الربيع العربي، واستفاد من استخدام المنصات الرقمية في التعبئة والتنظيم، لكنه واجه تحديات تتعلق بغياب هيكل تنظيمي قوي يُدير الحراك داخليًا (بن جلون، 2020).

- الانتفاضة الفلسطينية

تُعتبر مثالًا تاريخيًا على الحراك المجتمعي المقاوم، مع استخدام أدوات تنظيمية غير مركزية، وشبكات مجتمعية لتعزيز الصمود في مواجهة الاحتلال (قمصية، 2011؛ طبر والعزة، 2014).

4 .استخلاصات عامة من التجارب

من خلال مقارنة التجارب، يُمكن تلخيص أبرز عوامل نجاح الحركات في:

- اعتماد التنظيم القاعدي الديمقراطي.
- الجمع بين المقاومة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تمويل الأنشطة ذاتيًا من خلال التعاونيات والمبادرات المجتمعية.
- توظيف التكنولوجيا المفتوحة بأمان وفعالية.
- بناء شبكات تضامن داخلية وخارجية واسعة.

بينما من أبرز عوامل الإخفاق:

- غياب الهياكل التنظيمية الواضحة.
- الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي المشروط.
- ضعف الكوادر القيادية والخبرات التنظيمية.
- انعدام الرؤية المشتركة أو وضوح الأهداف.

الاقتصاد التشاركي والاستهلاك التعاوني كمدخل لاستقلالية الحراك المجتمعي:

1. مفهوم الاقتصاد التشاركي

يُقصد بالاقتصاد التشاركي منظومة اقتصادية تقوم على تقاسم الموارد والخدمات بين الأفراد أو الجماعات، بهدف تعزيز الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد، خارج الأطر الرأسمالية التقليدية (Botsman & Rogers, 2010).

ويتميز الاقتصاد التشاركي بالآتي:

- تقليل الاعتماد على الأسواق الكبرى والشركات الاحتكارية.
- تعزيز الروابط الاجتماعية من خلال التعاون في إنتاج واستهلاك الموارد.
- دعم المجتمعات المحلية في بناء مشاريع إنتاجية وخدمية مستقلة.
- إسهام مباشر في تمويل الحركات والمبادرات المجتمعية بشكل ذاتي ومستدام.

وقد أكد **صالح (2023)** على أن الاقتصاد التشاركي يمثل ركيزة لتعزيز استقلالية الحركات المجتمعية، إذ يُوفر بدائل عملية للتمويل الذاتي، بعيدًا عن التبعية للممولين أو الجهات الخارجية.

2.مفهوم الاستهلاك التعاوني

الاستهلاك التعاوني هو أحد روافد الاقتصاد التشاركي، ويعني تنظيم عمليات استهلاك السلع والخدمات بشكل جماعي، بما يُقلل من الكلفة، يُعزز العدالة الاجتماعية، ويُساهم في بناء منظومات اقتصادية مجتمعية بديلة (Botsman & Rogers, 2010).

يتجلى الاستهلاك التعاوني من خلال:

- إنشاء التعاونيات الاستهلاكية لشراء السلع والخدمات بأسعار عادلة.

- تبادل الخدمات والموارد بين الأفراد والمجموعات بشكل غير ربحي.
- تقاسم الأصول، مثل أدوات العمل، المساكن، ووسائل النقل.

تطوير أنظمة الدعم المجتمعي المتبادل، كصناديق التكافل والتضامن

3. فوائد الاستهلاك التعاوني: لماذا أصبحت المشاركة هي الشكل الجديد للشراء؟

في السنوات الأخيرة، شهد سلوك المستهلك تحولًا نحو **"الاستهلاك التشاركي"**، المعروف أيضًا باسم **"الاقتصاد التشاركي"**، وهو نموذج يعيد تعريف مفهوم الملكية، التجربة، وسهولة الوصول إلى المنتجات. تعتمد العديد من المنصات على هذا النموذج في سوق الند للند، ومع التوسع المستمر، أصبحت مشاركة المنتجات اليومية وسيلة فعالة لتقليل الهدر وتعظيم الاستفادة. هذا التحول لا يعيد تشكيل الاقتصادات فحسب، بل يساهم أيضًا في تعزيز الاستهلاك المستدام الذي يُركّز على المجتمع.

4. الأثر البيئي للاستهلاك التعاوني

أحدث الانتقال نحو نماذج استهلاك أكثر تعاونية تأثيرات بيئية إيجابية واسعة. فبمجرد مشاركة المنتجات بدلًا من امتلاكها بشكل فردي، لا يستفيد المستهلكون فحسب، بل تستفيد البيئة أيضًا عبر تقليل الطلب على إنتاج سلع جديدة، مما يقلل من استهلاك الموارد الطبيعية ويحدّ من النفايات.(Botsman & Rogers, 2010)

وفقًا لدراسة أجراها **Bocken وآخرون (2014)** في *مجلة الإنتاج النظيف*، فإن مشاركة السلع تقلل من البصمة البيئية عبر تمكين عدة مستخدمين من الاستفادة من منتج واحد بدلًا من إنتاج سلع فردية لكل شخص. هذا التأثير يكون أكثر وضوحًا في القطاعات ذات الاستهلاك المرتفع للمواد الخام، مثل الإلكترونيات والأدوات، حيث يؤدي تقليل الإنتاج إلى الحدّ من استخراج الموارد الطبيعية واستنزاف البيئة.

5. التأثير المالي وإمكانية الوصول

من منظور اقتصادي بسيط، يمنح الاستهلاك التشاركي الأفراد فرصة **توفير المال** من خلال استئجار أو استعارة المنتجات بدلًا من شرائها. هذا يوسع من إمكانياتهم للوصول إلى سلع ذات جودة أعلى بتكاليف أقل.

تشير *مجلة أبحاث المستهلك* إلى أن **الاقتصاد التشاركي** يُتيح للأفراد الوصول إلى مجموعة واسعة من المنتجات بتكلفة أقل بكثير مقارنة بامتلاكها جميعًا. على سبيل المثال، بدلاً من شراء **آلة خلط وعجن عالية الجودة** تُستخدم في المناسبات فقط، يمكن للمستهلك استئجارها لفترة محددة، ما يجعله خيارًا ماليًا أكثر ذكاءً. يتوافق هذا النهج مع القيم الأساسية لمنصات الاقتصاد التشاركي، حيث يُمكن للمستخدمين استئجار السلع بتكلفة رمزية، مما يجعل الوصول إليها أسهل وأوفر.

6. تعزيز الثقة وروح المجتمع

يُشجع الاستهلاك التعاوني **روح المجتمع والثقة بين الأفراد** .عندما يقوم المستخدمون بإعارة ممتلكاتهم أو استئجار منتجات من أشخاص آخرين، فإن ذلك يُعزز العلاقات الاجتماعية ويُولّد شعورًا بالمسؤولية المتبادلة (Sundararajan, 2016).

تشير دراسات عديدة إلى أن منصات المشاركة تُسهم في **تحسين رأس المال الاجتماعي**، حيث يشعر الأفراد بترابط أكبر مع مجتمعاتهم المحلية ويصبح لديهم إحساس أقوى بالالتزام تجاهها .(Schor, 2014) توفر بعض المنصات أنظمة تقييم ومراجعة موثوقة لتعزيز الثقة بين مالكي المنتجات والمستأجرين، مما يخلق بيئة آمنة وعملية للمشاركة.

7. تقليل الاستهلاك المفرط وتعزيز نمط الحياة البسيط

يُساهم الاستهلاك التعاوني في **الحدّ من الإفراط في الاستهلاك**، حيث يميل الأفراد بشكل متزايد إلى **البساطة** وإعطاء الأولوية للتجارب بدلاً من تكديس الممتلكات.

تُشير دراسة نُشرت في *مجلة علم نفس المستهلك* إلى أن **الاستمتاع بالتجربة بدلاً من امتلاك المنتجات** يؤدي غالبًا إلى **مستويات أعلى من الرضا**، حيث يشعر الأفراد بالتحرر من ضغوط التملك .(Chen et al., 2021) يُساعد استئجار السلع بدلاً من شرائها على تقليل الفوضى في المنازل وتقليل الإنفاق غير الضروري، مما يتماشى مع توجه متزايد نحو الاستهلاك الذكي والمستدام.

8. تحفيز الابتكار وتعزيز المرونة

يُحفّز الاستهلاك التعاوني **الابتكار** عبر دفع الأفراد والشركات إلى إعادة التفكير في مفاهيم الملكية التقليدية. يُوضح بحثٌ أجراه **John (2020)** في *مجلة الإعلام والثقافة والمجتمع* أن **اقتصاد المشاركة** يدفع الشركات إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع تغير سلوك المستهلكين.

على سبيل المثال، تُوفر بعض المنصات الرقمية نماذج مرنة تتيح للمستخدمين مشاركة واستئجار السلع اليومية بسهولة، مما يسمح لهم بتلبية احتياجاتهم المتغيرة والاستفادة من المنتجات فقط عند الحاجة، بدلاً من شرائها واستهلاكها بشكل غير مستدام.

9. الاستنتاج: مستقبل الاستهلاك التعاوني

يُقدم الاستهلاك التعاوني، كما تُسهّله منصات الاقتصاد التشاركي، فوائد بيئية واقتصادية واجتماعية ونفسية تعيد تشكيل سلوك المستهلكين. ومع استمرار الأفراد في تبني أنماط حياة مستدامة وأكثر مرونة ومجتمعية، يُمثل الاقتصاد التشاركي بديلاً فعالًا للملكية التقليدية، مما يُحدث تحولًا جوهريًا في طريقة استهلاكنا للموارد.

بانضمامك إلى منظومة الاقتصاد التشاركي، فإنك تُساهم في بناء مستقبل أكثر استدامة، حيث تلتقي الراحة بالمسؤولية المجتمعية، وحيث تصبح إمكانية الوصول والمشاركة حجر الأساس لاقتصاد أكثر كفاءة وإنصافًا.

10. دور الاقتصاد التشاركي والاستهلاك التعاوني في دعم الحراك المجتمعي

تُظهر التجارب الدولية والعربية أن الاقتصاد التشاركي والاستهلاك التعاوني يُمثلان أدوات فعّالة لتحقيق استقلالية واستدامة الحركات، من خلال:

- بناء مصادر تمويل ذاتي دائمة عبر المشاريع التعاونية.
- تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي المشروط.
- تعزيز الترابط المجتمعي والوعي الجماعي.
- إيجاد بدائل اقتصادية في البيئات المُهمّشة والفقيرة.
- دعم الفئات الضعيفة من خلال منظومات استهلاكية عادلة.

وقد نجحت تعاونيات موندراغون في إسبانيا في بناء نموذج متكامل للاقتصاد التشاركي أسهم في الاستقلال المالي والتنظيمي للمجتمع(Garcia, 2017) ، كما أظهرت جمعيات التكافل الاجتماعي في فلسطين فاعلية الاستهلاك التعاوني في مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة (صالح، 2023).

11. التحديات التي تواجه الاقتصاد التشاركي في السياق العربي

رغم أهمية هذا التوجه، إلا أن هناك عقبات تُعيق انتشاره، منها:

- ضعف الوعي بأهمية الاقتصاد التشاركي لدى فئات واسعة من المجتمع.
- غياب الأطر القانونية الداعمة للتعاونيات والمشاريع التشاركية.
- التأثيرات السياسية والاقتصادية التي تُقيد المبادرات المجتمعية المستقلة.
- محدودية الموارد والتمويل الأولي لتأسيس هذه المشاريع.

لذلك، توصي الأدبيات بضرورة تطوير التشريعات، رفع الوعي، بناء قدرات مجتمعية في مجالات الإدارة التعاونية، وتوظيف التكنولوجيا لدعم هذه المبادرات (Botsman & Rogers, 2010) ؛ (صالح، 2023).

ثانيا: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- **قمصية، مازن :(2011)** تناول المقاومة الشعبية في فلسطين كحالة منظمة تعتمد على العمل الجماعي وشبكات التضامن الاجتماعي، مبرزًا أهمية التنظيم الذاتي في صمود الحراك الفلسطيني.
- **طبر، ليندا، والعزة، علاء :(2014)** دراسة تحليلية للمقاومة الشعبية الفلسطينية، تناولت دمج النضال السياسي بالمبادرات المجتمعية والخدمات الاجتماعية، كنموذج للمقاومة المستدامة.
- **الزواج، حامد :(2010)** ناقش معضلة التمويل في العالم العربي، مؤكدًا أهمية التمويل الذاتي لبناء استقلالية الحركات المجتمعية وضمان استمراريتها.
- **الحجازين، نمر :(2023)** بحث واقع تمويل مؤسسات المجتمع المدني في الأردن، مشيرًا إلى أهمية الشراكات المحلية والمصادر الذاتية لتعزيز الاستدامة المالية.
- **صالح، أيمن :(2023)** تناول الاقتصاد التشاركي كبديل تنموي يساهم في تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي، من خلال التعاونيات والمبادرات المجتمعية.

الدراسات الأجنبية

- **Holloway, John (2002)** استعرض تجربة الزاباتيستا في المكسيك كنموذج للحكم الذاتي والاقتصاد المقاوم، مع التركيز على التنظيم القاعدي كأداة للاستقلالية.
- **Garcia, Manuel (2017)** قدم دراسة تحليلية لتجربة موندراغون التعاونية، موضحًا أثرها في بناء اقتصاد اجتماعي مستقل ومستدام.
- **Fernandes, Bernardo (2009)** بحث في حركة الفلاحين بلا أرض في أمريكا اللاتينية، مركزًا على دور التنظيم المجتمعي والزراعة التشاركية في تحقيق الاستقلال الاقتصادي.
- **Castells, Manuel (2012)** ناقش تأثير التكنولوجيا المفتوحة على الحركات الاجتماعية، مستعرضًا مثال هونغ كونغ كنموذج للمقاومة الرقمية في مواجهة الرقابة والقمع.
- **Botsman & Rogers (2010)** استعرضا مفاهيم الاقتصاد التشاركي والاستهلاك التعاوني، مع إبراز تأثيرهما في تعزيز العدالة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على نماذج الاقتصاد التقليدي.
- **Morozov, Evgeny (2013)** تناول جدلية التكنولوجيا كأداة للتحرر أو القمع، مع التركيز على أهمية تأمين الاتصالات وحماية البيانات في سياق الحركات المجتمعية.

خاتمة:

تُبرز الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أهمية الجمع بين التنظيم الذاتي، الاقتصاد التشاركي، واستخدام التكنولوجيا في دعم استدامة الحراكات المجتمعية. كما أكدت تلك الدراسات على أن النجاح في تحقيق الاستقلالية والاستدامة يتطلب نماذج مؤسسية مرنة، تمويلًا ذاتيًا، وبُنى تنظيمية قاعدية تدعم اتخاذ القرار الديمقراطي.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة، إضافة إلى أهم ما تميزت به الدراسة الحالية:

ما اتفقت عليه الدراسات السابقة مع هذه الدراسة

1. **أهمية التنظيم الذاتي:**

أجمعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أن التنظيم الداخلي القوي والحوكمة الديمقراطية شرط أساسي لاستدامة الحركات المجتمعية، وهو ما أكدت عليه هذه الدراسة من خلال تركيزها على ضرورة بناء هيكل مؤسسي واضح للحراك المجتمعي.

2. **دور الاقتصاد التشاركي في تعزيز الاستقلالية:**

أشارت عدة دراسات مثل دراسة **Garcia (2017)** حول موندراغون، ودراسة **صالح (2023)** إلى أهمية التعاونيات والاقتصاد التضامني كبدائل تمويلية مستقلة، وهو ما انسجمت معه هذه الدراسة في تبني نموذج اقتصادي تشاركي لتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي.

3. **التكنولوجيا كأداة تنظيمية وتحشيدية:**

اتفقت الدراسات مثل **Castells (2012)** و **Ben Jelloun (2020)** مع ما طرحته هذه الدراسة حول دور التكنولوجيا المفتوحة في دعم الحراك المجتمعي، سواء في التنظيم الداخلي أو في التعبئة وحماية التواصل.

4. **دمج المقاومة بالتنمية:**

أبرزت تجارب مثل الزاباتيستا و MSTأهمية أن تترافق جهود المقاومة مع مشاريع اقتصادية واجتماعية تعزز الصمود، وهو التوجه ذاته الذي تبنته هذه الدراسة من خلال الدعوة إلى نموذج يدمج بين العمل النضالي والتنمية المستدامة.

ما اختلفت فيه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. **شمولية التحليل عبر بيئات متنوعة:**

بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على حالات منفردة (زاباتيستا، موندراغون، حراك 20 فبراير...) جاءت هذه الدراسة لتدمج بين تجارب عالمية وعربية في إطار تحليلي مقارن واحد، مما يمنحها أفقًا أوسع لفهم العوامل المشتركة والخصوصيات السياقية.

2. **دمج الجوانب التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية في نموذج واحد:**

ركزت غالبية الدراسات السابقة على أحد الأبعاد منفردة، مثل التركيز على الاقتصاد التشاركي أو المقاومة الشعبية، في حين قدمت هذه الدراسة نموذجًا متكاملًا يجمع بين الهيكل التنظيمي، آليات التمويل الذاتي، واستخدام التكنولوجيا ضمن رؤية واحدة مترابطة.

3. **تصميم نموذج مؤسسي عملي وقابل للتطبيق:**

بخلاف كثير من الدراسات ذات الطابع النظري أو التحليلي فقط، تميزت هذه الدراسة بأنها لا تكتفي بالتحليل بل تتوج ذلك بتقديم نموذج مؤسسي عملي يتضمن هياكل تنظيمية، آليات تمويل، أدوات تقنية، وخطة تعبئة مجتمعية.

أهم ما تميزت به هذه الدراسة

التكامل المنهجي بين التحليل النظري والتصميم العملي، حيث لا تقف الدراسة عند حدود استعراض التجارب، بل تبني عليها لتقديم نموذج شامل وواقعي للحراك المستدام.

الدمج بين السياقات العالمية والعربية بشكل متوازن، مما يجعل النتائج والتوصيات قابلة للتطبيق في بيئات عربية محلية مع الاستفادة من الدروس العالمية.

تسليط الضوء على دور التكنولوجيا المفتوحة كأداة مركزية ليس فقط للتحشيد، بل أيضًا للإدارة الداخلية، الحماية الرقمية، وتأمين التمويل عبر الحلول التكنولوجية البديلة.

تبني مقاربة المقاومة التنموية، حيث لا تُنظر للمقاومة بمعناها التقليدي فقط، بل تُدمج ضمن إطار شامل يشمل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يخلق نموذجًا أكثر استدامة وواقعية.

طرح آليات تفصيلية وعملية للتطبيق، من خلال توصيات دقيقة، وبنية مؤسسية مقترحة تتضمن مجالس تنسيقية، لجان متخصصة، وأدوات تقنية ملموسة.

استخلاص المعايير من الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، مرجعًا أساسيًا لفهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل الحركات المجتمعية في تحقيق الاستدامة والاستقلالية. ومن خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن استخلاص مجموعة من المعايير الموضوعية التي تُسهم في تقييم التجارب، وتصميم نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي. وقد تم اعتماد هذه المعايير في التحليل التفصيلي الذي تقدمه الدراسة الحالية.

المعايير المستخلصة من الدراسات السابقة:

1. **الاستدامة الاقتصادية:**

ضرورة الاعتماد على التمويل الذاتي والمشاريع الاقتصادية المجتمعية.
(كما أظهرت تجربة موندراغون - Garcia, 2017 - وتجربة جمعيات التكافل في فلسطين).

2. **الهيكلية التنظيمية والحوكمة الديمقراطية:**

وضوح البنية المؤسسية وآليات اتخاذ القرار، مع ضمان المشاركة الفاعلة للأعضاء.
(أشارت إليها تجارب مثل زاباتيستا - Holloway, 2002 - والمجالس المحلية في سوريا).

3. **الاستقلالية السياسية:**

مقاومة التدخلات الحكومية أو الحزبية، وضمان اتخاذ القرارات بشكل مستقل.
(كما في الانتفاضة الفلسطينية، وحراك 20 فبراير Ben Jelloun, 2020)

4. **الفاعلية الاجتماعية والتعبئة الجماهيرية:**

قدرة الحراك على استقطاب فئات مجتمعية متنوعة، والتأثير في الوعي الاجتماعي.
(أبرزها الانتفاضة الفلسطينية، وتجارب هونغ كونغ Castells, 2012)

5. **تكامل المقاومة مع التنمية:**

الجمع بين النضال السياسي والاجتماعي وتنفيذ مشاريع تنموية واقتصادية تعزز الصمود.
(برز بوضوح في نموذج الزاباتيستا وحركة الفلاحين MST - Fernandes, 2009)

6. **دور التكنولوجيا المفتوحة:**

استخدام التكنولوجيا في التنظيم، الإدارة، التعبئة، والأمن الرقمي بوسائل متطورة وآمنة.
(تجارب حراك هونغ كونغ، وحركة 20 فبراير، ودراسات Castells, 2012)

7. **مواجهة التحديات والمخاطر:**

تحليل التهديدات الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات وقائية واستباقية.
(كما ورد في دراسة Morozov, 2013 عن التحديات التكنولوجية والمخاطر الرقمية).

وقد شكلت هذه المعايير أساسًا للتحليل النقدي الذي أجرته الدراسة الحالية على التجارب المختلفة، كما استُخدمت في تصميم النموذج المؤسسي المقترح.

ثالثا: اجراءات الدراسة

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد مناسبًا لفهم الظواهر الاجتماعية المعقدة من خلال وصفها وصفًا دقيقًا، وتحليل أبعادها، واستخلاص الأنماط والعلاقات المؤثرة فيها. ويهدف هذا المنهج إلى تقديم رؤية شاملة وعميقة حول ديناميكيات الحراك المجتمعي، من خلال تحليل الأطر التنظيمية والاقتصادية والتقنية المرتبطة به.

كما تستعين الدراسة بمنهج دراسة الحالة، لاستكشاف وتحليل مجموعة مختارة من التجارب الدولية والعربية، بهدف الوقوف على النماذج المؤسسية المستخدمة، وأدوات الاستدامة، وآليات تعزيز الاستقلالية داخل هذه الحراكات. ويتيح هذا النهج المقارن إمكانية استخلاص عناصر القوة والقصور في تلك النماذج، بما يُسهم في بناء تصور عملي لنموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي في السياقات المختلفة.

مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من الحركات الاجتماعية والمجتمعية التي تسعى إلى تحقيق الاستقلالية التنظيمية والاقتصادية، وتعتمد في نضالها على أساليب المقاومة الشعبية والتنظيم الذاتي، مع توظيف أدوات الاقتصاد التشاركي والتكنولوجيا المفتوحة لتعزيز استدامتها. ويشمل هذا المجتمع أشكالًا متنوعة من المبادرات القاعدية، التعاونيات، الحراكات الشبابية، النقابات المستقلة، وجمعيات التكافل المجتمعي، سواء في السياقات العالمية أو العربية.

عينة الدراسة:

فقد تم اختيارها بطريقة قصدية (غير احتمالية) لتمثل أبرز النماذج الحراكية التي أثبتت فاعليتها أو طرحت تجارب قابلة للتحليل، مع التركيز على تنوّع السياقات السياسية والاقتصادية والجغرافية لتلك النماذج، حيث تشمل العينة:

- تجربة **زاباتيستا** في المكسيك كنموذج للحكم الذاتي والاقتصاد المحلي.
- **تعاونيات موندراغون** في إسبانيا كمثال على الاقتصاد التشاركي المستدام.
- حركة **الفلاحين بلا أرض MST** في البرازيل لتجربة تنظيم المجتمعات الريفية.
- حراك **هونغ كونغ** كحالة من الحراك الرقمي في مواجهة القمع السياسي.

- **اتحاد الفلاحين التونسيين** كحراك نقابي مجتمعي في العالم العربي.
- **جمعيات التكافل الاجتماعي في فلسطين** كمثال للاقتصاد التضامني المحلي.
- **الانتفاضة الفلسطينية** كنموذج للمقاومة الشعبية ذات الطابع التنظيمي الذاتي.
- **حركة 20 فبراير** في المغرب كمثال لاستخدام التكنولوجيا في الحشد والتنظيم.
- تجربة **المجالس المحلية في سوريا** كنموذج للتنظيم المجتمعي خلال الأزمات.
- **جمعية البركة** في الجزائر كحالة لدعم الاستقلالية المالية من خلال التمويل الذاتي.

تم اختيار هذه العينة بهدف تحليل أبعاد الاستدامة، الاستقلالية، التمويل الذاتي، دور التكنولوجيا، والحوكمة الديمقراطية ضمن هذه الحراكات، واستخلاص الدروس والتجارب القابلة للتكيّف مع السياقات المحلية والعربية.

معايير اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة وفق معايير منهجية دقيقة تضمن تنوع التجارب واستخلاص الدروس القابلة للتطبيق في بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي. وقد تم تحديد العينة بناءً على المعايير الآتية:

1. **الاستدامة النسبية للتجربة**

تم اختيار الحراكات التي أظهرت قدرة نسبية على الاستمرارية والصمود، سواء من خلال البنية التنظيمية، أو التمويل الذاتي، أو التكيّف مع التحديات.

2. **تنوع السياق الجغرافي والسياسي**

حرصت الدراسة على تضمين تجارب من بيئات جغرافية وسياسية مختلفة تشمل أمريكا اللاتينية، أوروبا، آسيا، والعالم العربي، لتوسيع نطاق التحليل وضمان شمولية النتائج.

3. **وجود عناصر الابتكار التنظيمي أو الاقتصادي**

تم التركيز على الحركات التي تبنّت نماذج بديلة في التنظيم أو الاقتصاد، مثل التعاونيات، الاقتصاد التشاركي، أو أدوات التكنولوجيا المفتوحة، كونها تشكل مداخل رئيسية لتعزيز الاستدامة والاستقلالية.

4. **تجربة واقعية في مواجهة التحديات السياسية أو الاقتصادية**

اختيرت حركات واجهت قيودًا قانونية، مضايقات سياسية، أو أزمات اقتصادية، بهدف تحليل مدى قدرة النموذج التنظيمي والاقتصادي لديها على الصمود في وجه هذه التحديات.

5. **توافر مصادر معرفية موثقة حول التجربة**

اقتصر اختيار العينة على الحركات التي تتوفر حولها بيانات نوعية وتحليلات علمية، أو تقارير موثوقة، أو مقابلات، بما يضمن بناء تحليل علمي رصين يمكن الاستناد إليه في صياغة النموذج المقترح.

6. **قابلية الدروس المستفادة للتكيّف مع السياق العربي**

رغم اختلاف البيئات، تم انتقاء تجارب تتضمن ممارسات أو آليات يمكن تكييفها أو توظيفها في الحراكات المجتمعية العربية، سواء في المجال التنظيمي، الاقتصادي، أو التكنولوجي.

بهذا الأسلوب، تتيح معايير اختيار العينة تحقيق تنوع غني في تحليل التجارب، وفي الوقت ذاته تحافظ على تركيز البحث على القضايا المرتبطة بالاستدامة، الاستقلالية، والتنظيم المؤسسي للحراكات المجتمعية.

سؤال ممتاز ودقيق من الناحية المنهجية، وإليك التوضيح المبسط والمهني لمصطلح **غير احتمالية** في سياق اختيار العينة:

العينة غير الاحتمالية:

العينة غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling) تعني أن اختيار عناصر العينة لا يتم وفق قواعد الاحتمال الرياضي أو التوزيع العشوائي، بل يتم اختيارها بطريقة مقصودة أو موجهة بناءً على معايير محددة يضعها الباحث، وفقًا لأهداف الدراسة وطبيعة الظاهرة المراد دراستها.

بمعنى آخر، ليست كل وحدات مجتمع الدراسة لديها فرصة متساوية للدخول في العينة، بل يحدد الباحث مسبقًا المعايير والخصائص التي يجب أن تتوافر في الحالات المختارة، ويتم انتقاؤها بناءً على ذلك.

لماذا استُخدم الباحث العينة غير الاحتمالية في هذه الدراسة؟

نظرًا لأن البحث يستهدف تحليل **تجارب محددة وناجحة أو قابلة للتحليل العميق** للحراكات المجتمعية، والتي تتوفر حولها معلومات كافية، ويُراد منها استخلاص الدروس والنماذج القابلة للتطبيق، كان من الأنسب استخدام طريقة العينة غير الاحتمالية، خصوصًا:

لأن الهدف ليس التعميم الإحصائي على كل الحراكات في العالم.
ولأن الدراسة تعتمد على المنهج النوعي والتحليل المقارن أكثر من التحليل الكمي الإحصائي.

رابعاً: التحليل والمناقشة

أساليب الإحصاء

تعتمد الدراسة على تحليل البيانات النوعية المستمدة من الدراسات السابقة، المقابلات مع قادة الحراكات المجتمعية، وتحليل التجارب الميدانية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تحليل نقدي للنماذج ودروس مستفادة:

لتحليل ونقد التجارب المذكورة في الدراسة، يمكن اعتماد مجموعة من المعايير التي تتيح تقييم فعالية واستدامة النماذج المختلفة للحراكات المجتمعية. تشمل هذه المعايير ما يلي:

1. **الاستدامة الاقتصادية**

مدى تحقيق الحراك لتمويل ذاتي مستدام دون الاعتماد على الجهات الخارجية.

نجاح الحراك في إنشاء مشاريع اقتصادية تعود بالفائدة على المجتمع.

درجة استقلالية النموذج عن التمويل المشروط أو السياسي.

2. **الهيكلية التنظيمية والحوكمة**

وضوح الهياكل الإدارية وآليات اتخاذ القرار داخل الحراك.

مدى تطبيق الحوكمة الديمقراطية والمشاركة الفعالة للأعضاء.

القدرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

3. **الاستقلالية السياسية**

مدى قدرة الحراك على العمل بعيدًا عن التبعية للأحزاب السياسية أو الحكومات.

الحماية من الاختراق السياسي أو توجيه الأجندات من قبل جهات خارجية.

القدرة على الحفاظ على المبادئ والأهداف دون تحريف تحت الضغط السياسي.

4. **الفاعلية الاجتماعية والتعبئة الجماهيرية**

قدرة الحراك على تحقيق تأييد شعبي واسع واستقطاب فئات مجتمعية متنوعة.

مدى اندماجه مع قضايا المجتمع المحلي واستجابته لاحتياجاته الفعلية.

تأثيره على تغيير الوعي الاجتماعي وتحقيق إصلاحات ملموسة.

5. **تكامل المقاومة مع التنمية**

مدى نجاح الحراك في تحقيق توازن بين العمل النضالي والتنمية المستدامة.

تنفيذ مشاريع تنموية تدعم الاستقلالية الاقتصادية والاجتماعية.

تحقيق تحول تدريجي من حالة الاحتجاج إلى بناء بدائل مؤسسية.

6. **دور التكنولوجيا في التنظيم والإدارة**

استخدام الأدوات الرقمية في تعزيز التواصل الداخلي والإدارة الفعالة.

توظيف التكنولوجيا لتعزيز الأمن الرقمي وحماية الحراك من المراقبة والقمع.

نجاح الحراك في تطوير منصات إلكترونية لدعم التمويل والتنسيق المجتمعي.

7. **التحديات والمخاطر**

تحليل التحديات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية التي واجهتها هذه التجارب.

استراتيجيات الحراك في التعامل مع القمع أو التضييق القانوني.

نقاط الضعف التي قد تهدد استدامة واستقلالية النموذج.

يمكن استخدام هذه المعايير لمقارنة وتحليل التجارب المختلفة، مما يساعد في استخلاص الدروس العملية التي يمكن تبنيها في سياقات أخرى لتحقيق نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام.

إليك جدولًا يوضح معايير تحليل ونقد التجارب المذكورة في الدراسة

جدول(2): يوضح معايير تحليل ونقد التجارب

المعيار	وصف المعيار	مؤشرات التقييم
الاستدامة الاقتصادية	قدرة الحراك على تحقيق تمويل ذاتي مستدام.	-وجود مصادر تمويل مستقلة.- نجاح المشاريع الاقتصادية المجتمعية.- الاستقلال عن التمويل المشروط.

الهيكلية التنظيمية والحوكمة	وضوح الإدارة وآليات اتخاذ القرار داخل الحراك.	-وجود هيكل تنظيمي واضح.- تطبيق الحوكمة الديمقراطية.- القدرة على التكيف مع التحديات.
الاستقلالية السياسية	تجنب التبعية للأحزاب أو الحكومات.	-الاستقلال عن الجهات السياسية.- مقاومة التأثيرات الخارجية على الأجندة.- الحفاظ على المبادئ دون تحريف.
الفاعلية الاجتماعية والتعبئة الجماهيرية	مدى نجاح الحراك في حشد الدعم المجتمعي.	-قدرة الحراك على استقطاب فئات متنوعة.- استجابته لاحتياجات المجتمع المحلي.- تأثيره على تغيير الوعي الاجتماعي.
تكامل المقاومة مع التنمية	تحقيق توازن بين النضال والتنمية المستدامة.	-تنفيذ مشاريع تنموية مستقلة.- تطوير بدائل مؤسسية للحراك.- تحقيق تحول تدريجي نحو الاستدامة.
دور التكنولوجيا في التنظيم والإدارة	توظيف الأدوات الرقمية في الإدارة والتنسيق.	-استخدام منصات إلكترونية للإدارة والتواصل.- تأمين البيانات ضد المراقبة والقمع.- نجاح الحلول الرقمية في تحسين الفعالية.
التحديات والمخاطر	التحديات التي تواجه التجربة واستراتيجيات التعامل معها.	-مواجهة الضغوط السياسية والقانونية.- استراتيجيات الحراك في مقاومة القمع.- تحليل نقاط الضعف والتهديدات المستقبلية.

يمكنك استخدام هذا الجدول كأداة تحليلية لتقييم التجارب المختلفة بناءً على هذه المعايير، مما يسهل استخلاص النتائج والاستفادة منها في بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام.

جدول(3): يوضح تحليل التجارب وفق المعايير المحددة

التجربة	الاستدامة الاقتصادية	الهيكلية التنظيمية والحوكمة	الاستقلالية السياسية	الفاعلية الاجتماعية والتعبئة الجماهيرية	تكامل المقاومة مع التنمية	دور التكنولوجيا في التنظيم والإدارة	التحديات والمخاطر
زاباتيستا	تعتمد على	نظام حكم	مستقلة عن	تعبئة	توفير	محدود،	القمع

	الزراعة التعاونية والاقتصاد المحلي المستدام	ذاتي قائم على المجالس الشعبية	الحكومة المكسيكية	السكان المحليين في نموذج مقاومة مستدام	الخدمات الاجتماعية والتنموية داخل المجتمعات المحلية	يعتمد على التواصل الشعبي المباشر	الحكومي والعزلة الاقتصادية
موندراغون	نموذج تعاوني اقتصادي ناجح يعتمد على مساهمة الأعضاء	بنية تنظيمية تعاونية مع توزيع عادل للسلطة	غير مرتبط بأي تيار سياسي، يركز على الاستقلال الاقتصادي	مشاركة الأعضاء في القرارات الجماعية	يدمج العمل التعاوني مع التنمية الاقتصادية	محدود، يركز على التكنولوجيا الإنتاجية	تحديات المنافسة العالمية وتأثيرات السوق
MST (حركة الفلاحين بلا أرض)	يعتمد على الاستفادة من الأراضي غير المستغلة والزراعة الجماعية	تنظيم هرمي مع مجالس محلية وإقليمية	معارضة للحكومة ولكن تسعى لفرض سياسات داعمة	تعبئة مجتمعية قوية لدعم حقوق الفلاحين	توزيع الأراضي لدعم التنمية الريفية	محدود، يعتمد على الوسائل التقليدية في التنظيم	المواجهات مع الحكومات والمُلاك العقاريين
هونغ كونغ	لا يعتمد على نموذج اقتصادي مستدام	تنظيم أفقي يعتمد على اللامركزية	مقاومة سياسية للحكومة الصينية	تعبئة واسعة من خلال التظاهرات والإضرابات	يركز على الحقوق السياسية أكثر من التنمية	متقدم، يعتمد على التطبيقات المشفرة ومنصات التواصل الاجتماعي	الرقابة والقمع الإلكتروني
اتحاد	دعم مالي	هيكل	يسعى	تعبئة	يدعم	ضعيف،	نقص

الفلاحين التونسيين	محدود يعتمد على مساهمات الأعضاء	تنظيمي بسيط يعتمد على النقابات المحلية	للحفاظ على استقلالية قراراته	محدودة ضمن القطاع الزراعي	صغار المزارعين لتحقيق الاستقرار الاقتصادي	يعتمد على التواصل التقليدي	التمويل والتدخل الحكومي
جمعيات التكافل الاجتماعي في فلسطين	تعتمد على التمويل الذاتي والتبرعات	تنظيم غير مركزي يشمل جمعيات محلية	مستقلة ولكن تواجه تحديات سياسية	تعبئة اجتماعية محدودة لدعم الأسر المحتاجة	تقدم دعمًا اقتصاديًا مباشرًا للمجتمع	محدود، يعتمد على وسائل تقليدية	القيود السياسية والاقتصادية المفروضة
الانتفاضة الفلسطينية	لا توجد موارد اقتصادية مستدامة واضحة	تفتقر إلى بنية تنظيمية مركزية واضحة	مقاومة مستقلة تعتمد على التحركات الشعبية	تعبئة جماهيرية واسعة	تركز على المقاومة أكثر من التنمية	محدود، يعتمد على وسائل التواصل المحلية	القمع الأمني والتحديات السياسية
حركة 20 فبراير (المغرب)	لا تعتمد على نموذج اقتصادي مستدام	تنظيم أفقي غير مركزي	معارضة للسلطة دون انتماء سياسي واضح	تعبئة جماهيرية كبيرة عبر الاحتجاجات	تركيز أكبر على الإصلاح السياسي	قوي، استخدم التكنولوجيا بشكل واسع	ضعف الاستمرارية بسبب القمع والتراجع الشعبي
المجالس المحلية في سوريا	تعتمد على المساعدات والدعم الذاتي في بعض المناطق	هياكل إدارية مستقلة تدير الشؤون المحلية	مستقلة ولكن تواجه تحديات سياسية	تنظيم المجتمع في ظل غياب الدولة	تدمج تقديم الخدمات مع الاستقلال السياسي	متوسط، يعتمد على وسائل رقمية للتنسيق	قلة الموارد والتدخلات الخارجية
جمعية البركة (الجزائر)	تعتمد على التمويل الذاتي	تنظيم بسيط يركز على العمل	غير مرتبطة بالسلطة	تعبئة مجتمعية لدعم	دعم اقتصادي مباشر	محدود، يعتمد على وسائل	تحديات التمويل والاستدامة

	والتبرعات	الخيري	السياسية	الفئات المحتاجة	للمجتمع عبر المشاريع الصغيرة	تقليدية	

ربط الدراسات السابقة بتحليل الدراسة الحالية

استند التحليل إلى هذه المعايير المستخلصة لتقييم فعالية واستدامة الحراكات المجتمعية، وجاء هذا الربط واضحًا من خلال:

جدول(4): يوضح الربط المباشر بين التحليل والدراسات السابقة

التجربة	الربط المباشر بين التحليل والدراسات السابقة
زاباتيستا (المكسيك)	أكدت الدراسة أهمية نموذج الزاباتيستا في الجمع بين الحكم الذاتي والتنمية الاقتصادية المستدامة، وهو ما يتفق مع ما طرحه Holloway (2002) حول دمج المقاومة بالتنمية وتوفير الخدمات المحلية.
موندراغون (إسبانيا)	ركز التحليل على أن نجاح موندراغون قائم على التعاونيات والتمويل الذاتي، وهو ما تدعمه دراسة Garcia (2017) حول دور الاقتصاد التشاركي في تعزيز الاستقلالية الاقتصادية.
حركة الفلاحين بلا أرض MST	أشار التحليل إلى أهمية تنظيم المجتمعات الريفية لتحقيق الاستقلال الغذائي، وهو ما يتوافق مع Fernandes (2009) حول تنظيم الفلاحين واستخدام الأراضي غير المستغلة لتحقيق الاكتفاء الذاتي.
هونغ كونغ	أوضحت الدراسة أهمية التكنولوجيا في تأمين التواصل والحماية من القمع، متماشيا مع ما أبرزه Castells (2012) حول المقاومة الرقمية وأدوات التشفير لحماية النشطاء.
اتحاد الفلاحين التونسيين	أظهر التحليل ضعف التنظيم التقليدي مقابل الحاجة لتعزيز الهيكل المؤسسي، وهو ما ناقشته الأدبيات حول التحديات التي تواجه التنظيمات الزراعية في العالم العربي.
جمعيات التكافل في فلسطين	أشار التحليل إلى محدودية الموارد وأهمية تطوير نماذج تمويل تضامنية، وهو ما يتقاطع مع ما ورد في دراسة صالح (2023) حول الاقتصاد التشاركي في العالم العربي.

الانتفاضة الفلسطينية	حللت الدراسة قصور البنية المؤسسية رغم قوة التعبئة الشعبية، وهو ما سبق وتطرق إليه قمصية (2011) وطبر والعزة (2014) في نقد ضعف الهياكل مقابل زخم النضال الشعبي.
حراك 20 فبراير (المغرب)	أبرز التحليل أهمية التكنولوجيا في الحشد والتنظيم، وهو ما دعمه Ben Jelloun (2020)في توصيفه لحراك المغرب كحالة من التنظيم الرقمي الفعّال.
المجالس المحلية في سوريا	اعتمد التحليل على تجربة المجالس في إبراز اللامركزية كأداة تنظيم مجتمعي فعالة، وهو ما يتماشى مع دراسات حول الحوكمة المحلية في سياقات النزاعات.
جمعية البركة (الجزائر)	ناقش التحليل أهمية التمويل الذاتي والخيري كمصدر دعم، متفقًا مع دراسات عربية حول تحديات التمويل في مؤسسات المجتمع المدني (الحجازين، 2023؛ الزواج، 2010).

خاتمة:

اعتمدت الدراسة الحالية في تحليلها النقدي للتجارب على المعايير المستخلصة من الدراسات السابقة، ونجحت في دمج نتائج تلك الدراسات مع تقييم ميداني للتجارب المتنوعة، ما أفضى إلى بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام للحراك المجتمعي، يجمع بين الخبرة النظرية والتحليل التطبيقي الواقعي.

تحليل عام:

- **التجارب الأكثر استدامة اقتصاديًا** :موندراغون، زاباتيستا، وحركة الفلاحين MST نظرًا لاعتمادها على نماذج إنتاجية وتعاونية.
- **التجارب الأكثر تنظيمًا** :موندراغون، زاباتيستا، المجالس المحلية في سوريا بسبب وجود هياكل واضحة للحكم الذاتي.
- **الأكثر استقلالية سياسية** :زاباتيستا، الانتفاضة الفلسطينية، هونغ كونغ، حيث تتبنى مواقف راديكالية ضد الحكومات.
- **الأكثر قدرة على التعبئة الجماهيرية** :الانتفاضة الفلسطينية، هونغ كونغ، حركة 20 فبراير بسبب التنظيم الشعبي الواسع.
- **التكامل بين المقاومة والتنمية** :زاباتيستا، MST، المجالس المحلية السورية، حيث لا تقتصر جهودهم على المقاومة فقط بل تشمل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- **استخدام التكنولوجيا** :هونغ كونغ وحركة 20 فبراير الأبرز في استخدام التكنولوجيا للتنظيم، بينما التجارب الأخرى تعتمد على وسائل تقليدية.

التحديات المشتركة:

- القمع الحكومي
- نقص التمويل
- ضعف الاستدامة الاقتصادية في بعض التجارب
- غياب الهياكل المؤسسية في بعض الحركات

هذا التحليل يبرز نقاط القوة والضعف لكل تجربة ويوفر رؤية واضحة حول كيفية الاستفادة منها في بناء نموذج مؤسسي مقاوم ومستدام.

خامسا: تصميم النموذج المقترح

استنادًا إلى تحليل التجارب السابقة وفق المعايير المحددة، يقترح هذا النموذج الجمع بين أفضل الممارسات لضمان الاستدامة الاقتصادية، الاستقلالية السياسية، الفاعلية الاجتماعية، والتكامل بين المقاومة والتنمية، مع تبني التكنولوجيا كأداة تنظيمية وإدارية فعالة.

الرؤية والرسالة والأهداف للنموذج المقترح:

الرؤية:

أن نكون النموذج الرائد للحراك المجتمعي المستدام الذي يلهم المجتمعات في السودان وخارجه لتحقيق تحول ديمقراطي واجتماعي واقتصادي شامل، يعتمد على قوة الأفراد وتكاتفهم، ويصمد أمام التحديات عبر آليات مبتكرة وشفافة.

الرسالة:

تمكين المجتمعات المحلية من بناء قدرتها الذاتية على المقاومة والتنمية، من خلال تعزيز الاستقلالية والعمل التشاركي، وتبني الابتكار الرقمي، لخلق حراك مجتمعي مرن ومستدام يلبي تطلعات الأفراد نحو العدالة والكرامة والازدهار.

الأهداف:

هذه الأهداف هي الخطوات الملموسة التي ستمكننا من تحقيق رؤيتنا وتنفيذ رسالتنا بفعالية:

1. بناء القدرات الذاتية للمجتمعات:
   - تعزيز مهارات الأفراد في مجالات التنظيم، القيادة، وإدارة المشاريع.
   - تطوير قدرات المجتمعات المحلية على تحديد احتياجاتها وحلولها بشكل مستقل.
2. تحقيق الاستدامة الاقتصادية:
   - تأسيس وتنمية مشاريع اقتصادية تعاونية تحقق التمويل الذاتي للحراك.
   - تقليل الاعتماد على التبرعات الخارجية وتوفير مصادر دخل مستدامة.
3. تأصيل الاستقلالية السياسية:
   - ضمان قدرة الحراك على اتخاذ قراراته بمنأى عن أي تأثيرات حكومية أو حزبية.
   - تعزيز مبادئ الحيادية وعدم الانحياز لأي أجندات سياسية ضيقة.
4. تعزيز الفاعلية الاجتماعية والتكامل المجتمعي:
   - تنفيذ مبادرات ومشروعات تخدم المجتمع وتُحسن من جودة حياة الأفراد، بما يتجاوز مجرد الاحتجاج.
   - بناء جسور التواصل والتعاون بين مختلف مكونات المجتمع، بما يدعم اللحمة الوطنية.
5. توظيف التكنولوجيا بفاعلية ومسؤولية:
   - تطوير واستخدام بنية تحتية رقمية آمنة ومبتكرة لدعم التنظيم والإدارة والتواصل.
   - تدريب الأعضاء على الأمن الرقمي والاستخدام الأخلاقي للتقنية لضمان سلامتهم وفعاليتهم.
6. تأهيل الكوادر والقيادات:
   - بناء جيل جديد من القيادات المجتمعية الشابة الواعية والمدربة على آليات العمل المؤسسي المقاوم.
   - توفير التدريب المستمر في مجالات الإعلام الرقمي، الأمن السيبراني، وإدارة الأزمات.
7. ترسيخ الشفافية والمحاسبة:
   - وضع آليات واضحة وشفافة لإدارة الموارد المالية والبشرية.
   - ضمان المساءلة الديمقراطية لكافة المستويات التنظيمية لتعزيز الثقة الداخلية والخارجية.

1.الأسس والمبادئ العامة

- **الاستقلالية السياسية** :عدم الاعتماد على الجهات الحكومية أو الأحزاب السياسية، وضمان قدرة الحركة على اتخاذ قراراتها باستقلالية.

- **الاستدامة الاقتصادية** :تطوير مشاريع اقتصادية تشاركية تضمن التمويل الذاتي وتحد من الاعتماد على التبرعات.
- **التنظيم اللامركزي** :اعتماد هيكل إداري مرن يشمل مجالس محلية وإقليمية لضمان التفاعل المباشر مع المجتمع.
- **التكامل بين المقاومة والتنمية** :تنفيذ مشاريع اجتماعية واقتصادية تعزز من صمود المجتمع بدلاً من الاكتفاء بالاحتجاجات.
- **الشفافية والمحاسبة** :وضع آليات ديمقراطية لاتخاذ القرارات وإدارة الموارد لضمان ثقة المجتمع.

2.الهيكلية التنظيمية

المجلس التنسيقي العام :يضم ممثلين من كل وحدة محلية، مسؤول عن التخطيط العام وتنسيق الجهود.
المجالس المحلية :وحدات تنظيمية تدير المبادرات على مستوى الأحياء والقرى، تضمن التفاعل المباشر مع المواطنين.
اللجان المتخصصة:

- **لجنة التمويل والتعاونيات** :مسؤولة عن تنفيذ المشاريع الاقتصادية التشاركية.
- **لجنة التكنولوجيا والتواصل** :تشرف على البنية التحتية الرقمية، التشفير الأمني، وإدارة الحملات الإلكترونية.
- **لجنة الحشد والتعبئة** :تنظم الفعاليات، الحملات الشعبية، والتدريبات الميدانية.
- **لجنة الخدمات الاجتماعية** :تقدم دعمًا للمجتمع في مجالات الصحة، التعليم، والإغاثة الإنسانية.

3.الاستدامة الاقتصادية

- **التعاونيات الاقتصادية** :تأسيس مشاريع إنتاجية تعاونية مثل الزراعة المستدامة، التصنيع المحلي، والخدمات الرقمية.
- **الصناديق التضامنية** :جمع مساهمات من الأعضاء لتمويل المشروعات الصغيرة ودعم الحالات الطارئة.
- **نماذج التمويل الجماعي** :استخدام المنصات الرقمية لجمع التبرعات من الشتات والداعمين الدوليين.
- **التدريب المهني وريادة الأعمال** :تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وتحقيق استقلالهم الاقتصادي.

4. دور التكنولوجيا في التنظيم والإدارة

أدوات الاتصال المشفر :مثل Signal وMatrixلحماية التواصل الداخلي.
التنظيم عبر التطبيقات المفتوحة المصدر :استخدام أنظمة إدارة تعاونية مثل Nextcloud و.Mattermost
التعليم والتدريب الرقمي :إنشاء أكاديمية إلكترونية لتدريب الأعضاء على الإدارة الذاتية، الأمن الرقمي، والاستدامة

الاقتصادية.

منصات التمويل اللامركزي :استخدام العملات المشفرة أو الأنظمة البديلة لتجاوز القيود المصرفية.

5. آليات الحشد والتعبئة الجماهيرية

حملات رقمية تفاعلية :نشر الوعي عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبث المباشر.

التدريبات الميدانية :ورش عمل حول التنظيم الشعبي، العصيان المدني، والتمويل الذاتي.

الشراكات المجتمعية :التعاون مع النقابات، الجمعيات الأهلية، والحركات المستقلة.

6. التحديات والحلول

جدول(5): يوضح التحديات والحلول

التحدي	الحل المقترح
القمع الحكومي	استخدام تقنيات التشفير، التنظيم اللامركزي، وإجراءات الأمن الرقمي.
نقص التمويل	تعزيز الاقتصاد التشاركي، إطلاق صناديق تضامنية، واستغلال التمويل الجماعي.
ضعف الاستمرارية	تدريب كوادر جديدة، تبني نموذج إداري ديمقراطي، وضمان الشفافية.
التحديات التكنولوجية	تطوير بنية تحتية رقمية تعتمد على مصادر مفتوحة ومتاحة للجميع.

خاتمة:

يعتمد هذا النموذج على المزج بين أفضل التجارب العالمية والعربية لضمان فعالية الحراك المجتمعي على المدى الطويل. من خلال بناء هيكل تنظيمي مرن، تعزيز الاقتصاد التشاركي، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، يمكن لهذا النموذج تحقيق مقاومة مستدامة تدمج بين الاستقلالية، التنمية، والابتكار الرقمي.

النتائج:

1. **أهمية التمويل الذاتي:**أثبتت الدراسة أن اعتماد الحراكات المجتمعية على التمويل الذاتي من خلال التعاونيات والمبادرات الاقتصادية المستقلة يعزز من قدرتها على الصمود ويقلل من تبعيتها للمصادر الخارجية المشروطة.
2. **فعالية التنظيم اللامركزي:**النماذج التي اعتمدت على هيكل تنظيمي لامركزي، مثل تجربة المجالس المحلية أو حركة زاباتيستا، أظهرت مرونة وقدرة أكبر على التفاعل مع المتغيرات المحلية.

3. **دور التكنولوجيا:**أكدت التجارب أن توظيف التكنولوجيا في الإدارة، التواصل، والتعليم عزز من فعالية الحراكات، خاصة في حالات القمع أو التضييق الإعلامي.
4. **التكامل بين المقاومة والتنمية:**تبين أن النموذج المؤسسي المستدام يجب أن يدمج بين النضال السياسي والاجتماعي وبين مشاريع تنموية تُحقق الاكتفاء الذاتي للمجتمعات.
5. **تحديات مشتركة:**تعاني معظم الحراكات من تحديات متشابهة مثل نقص التمويل، التضييق القانوني، وغياب الكفاءات التنظيمية، مما يتطلب حلولًا مبتكرة قائمة على السياق المحلي.
6. **أهمية وضوح الرؤية والأهداف :**أظهرت دراسة التجارب أن **عدم وضوح الرؤية والأهداف طويلة المدى** كان أحد الأسباب الرئيسية لفشل العديد من النماذج الأخرى أو تراجع فعاليتها. الحراكات التي تفتقر إلى إطار واضح لما تسعى لتحقيقه على المدى البعيد غالبًا ما تفقد الزخم وتُعاني من التشتت، مما يُضعف قدرتها على بناء قاعدة جماهيرية صلبة ومستمرة.

التوصيات:

1. **تبني نموذج تشاركي للتمويل:** تشجيع الحراكات على تأسيس تعاونيات وصناديق مجتمعية لضمان الاستمرارية المالية.
2. **تعزيز التنظيم اللامركزي:** بناء هياكل تنظيمية محلية مرنة تُعزز من المشاركة وتُقلل من المركزية في اتخاذ القرار.
3. **دمج التكنولوجيا في الإدارة:** تطوير مهارات الأفراد في استخدام أدوات الإدارة الرقمية والأمن الرقمي لضمان تواصل فعال وآمن.
4. **الاستفادة من التجارب الدولية:** توثيق ودراسة التجارب العالمية والعربية الناجحة للاستفادة من استراتيجياتها في الحوكمة، التمويل، والمشاركة المجتمعية.
5. **بناء شراكات مجتمعية:** التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، النقابات، والجامعات لتوفير الدعم الفني والاستشاري.

المقترحات:

1. **دراسات ميدانية تفصيلية:** إجراء دراسات نوعية على حراكات محلية قائمة لتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
2. **تصميم منصة رقمية تشاركية:** إنشاء منصة رقمية عربية تُعنى بتبادل الخبرات بين الحراكات المجتمعية وتقديم موارد تدريبية مفتوحة.
3. **دراسة الأثر الاقتصادي للحراكات:** تحليل تأثير المشاريع التشاركية على الاقتصاد المحلي لقياس فعالية التمويل الذاتي.

4. **التركيز على المناطق الريفية:** تصميم نماذج خاصة للحراكات في المجتمعات الريفية التي تواجه تحديات إضافية في التنظيم والتمويل.
5. **استكشاف أدوات تمويل بديلة:** مثل العملات الرقمية المجتمعية أو آليات التبادل غير النقدي لتجاوز العقبات البنكية والسياسية.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية

1. الحجازين، نمر يوسف إبراهيم. (2023). "تمويل مؤسسات المجتمع المدني في الأردن: الواقع والتحديات". مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 7(1)، 1712–1725.
2. الحويني، محمد. (2020). الحراك المجتمعي في الوطن العربي: دراسة تحليلية. القاهرة: مركز دراسات المجتمع المدني.
3. الزواج، حامد. (2010). "المجتمع المدني في العالم العربي ومعضلة التمويل". مجلة آفاق المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
4. بن جلون، ليلى. (2020). الحركات الاجتماعية بالمغرب في عصر الرقمنة: الفرص والتحديات. الرباط: مركز الدراسات الاجتماعية المغربية.
5. جمعة، محمد علي. (2012). دور الإعلام في التغيير والحراك الاجتماعي العربي: سورية أنموذجًا. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.
6. صـــالح، أيمن. (2023). الاقتصاد التشاركي: مفاهيمه وتطبيقاته في التنمية المستدامة. أبوظبي: صندوق النقد العربي، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد 46.
7. صـــالح، محسن محمد (رئيس التحرير). (2014). تقرير معلومات (26): المقاومة الشعبية في فلسطين. بيروت: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.
8. طبر، ليندا، والعزة، علاء. (2014). المقاومة الشعبية الفلسطينية تحت الاحتلال: قراءة نقدية وتحليلية. بيروت: مؤسسة الدراسات الفلسطينية.
9. قمصية، مازن. (2011). المقاومة الشعبية في فلسطين: تاريخ حافل بالأمل والإنجاز. رام الله: معهد مواطن للديمقراطية وحقوق الإنسان، جامعة بيرزيت.
10. مرجين، حسين سالم. (2016). "آفاق سوسيولوجية على متن الحراك المجتمعي العربي". مجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية.
11. مجموعة مؤلفين. (تاريخ غير محدد). نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي. [مكان النشر غير محدد]: [الناشر غير محدد].

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Ben Jelloun, F. H. (2020). Digital Activism in the Arab World: The Case of Morocco's February 20 Movement. United Kingdom: Routledge.
2. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56. Netherlands.
3. Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What’s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. New York: HarperBusiness.
4. Castells, M. (2012). Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Cambridge: Polity Press.
5. Chen, Z., et al. (2021). Psychological implications of collaborative consumption. Journal of Consumer Psychology. United States.
6. Fernandes, B. M. (2009). Peasants Against Neoliberalism: Rural Social Movements in Latin America. London: Polity Press.
7. Garcia, M. (2017). Mondragón: A Cooperative Economic Model. Spain: Social Economy Review.
8. Holloway, J. (2002). Change the World Without Taking Power: The Meaning of Revolution Today. London: Pluto Press.
9. John, N. A. (2020). The Sharing Economy: A Digital Media Perspective. Media, Culture & Society. United Kingdom.
10. Morozov, E. (2013). To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism. New York: PublicAffairs.
11. Rockström, J., et al. (2009). A safe operating space for humanity. Nature, 461(7263), 472–475. Sweden.
12. Sachs, J. D. (2015). The Age of Sustainable Development. United States: Columbia University Press.
13. Schor, J. (2014). Debating the Sharing Economy. Great Transition Initiative. United States.

14. Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press.
15. Sundararajan, A. (2016). The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. Cambridge, MA: MIT Press.
16. Tilbury, D. (2011). Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning. Paris: UNESCO Publishing.
17. Tilly, C. (2006). Regimes and Repertoires. Chicago: University of Chicago Press.
18. Tilly, C., & Tarrow, S. (2015). Contentious Politics. Oxford: Oxford University Press.
19. Tarrow, S. (2011). Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
20. UNESCO. (2021). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris: UNESCO.
21. United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations Publishing.
22. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs.

الهبة للولد في الشريعة الإسلامية

أحكامها وشروطها وآثارها الاجتماعية

Gift Giving to a child in Islamic Sharia Its Ruling Conditions and Social Effects

إعـــــداد: د. سعدية تميم جماع ابراهيم

أستاذ مساعد – كلية التربية – قسم الدراسات الاسلامية

جامعة نيالا

Dr. Saadia Tamim Jamaa Ibrahim

Assistant Professor

Faculty of Education Department of Islamic Studies

University of Nyala

Email: Sadiatamem482@gmail.cim

Abstract:

This study examines the Islamic ruling on gift-giving to children and its social implications. The study aims to promote family relationships, solidarity, and the spirit of giving among siblings. The researcher used an analytical approach, collecting data from Islamic texts. The study found that gift-giving is recommended in Islam to strengthen family ties and assist one another. However, it emphasizes the importance of fairness and equality in gift-giving, especially when it comes to parents giving gifts to their children. The study recommends building strong family relationships and documenting gifts in a Sharia-compliant manner to avoid conflicts among children.

Key Findings

1. Gift-giving is recommended in Islam to strengthen family relationships.
2. Parents should ensure fairness and equality when giving gifts to their children.
3. Documenting gifts in a Sharia-compliant manner can help prevent conflicts.

Recommendations

1. Strengthen family relationships through gift-giving and solidarity.
2. Document gifts in a Sharia-compliant manner.
3. Promote fairness and equality in gift-giving among children.

مستخلص:

تناولت هذه الورقة بالدراسة والتحليل حكم الهبة للولد والآثار الاجتماعية، فقد أمر الشرع بتقوية روابط الأخوة والمحبة والالفة بين الناس خاصة لصلة الرحم حتى يقرب قلوب الناس ويغرس فيها الود والرحمة، لأن الهبة والهدية تقوي روابط الأخوة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى الدعوة لتقوية العلاقات الأسرية والتكافل بين الأخوة وتعزيز روح العطاء.

وقد اتبع الباحث المنهج الإستقرائي التحليلي من النصوص، توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: أن الهبة مستحبة شرعاً لتقوية العلاقات الأسرية ومساعدة البعض كما يجب أن يستوجب العدالة والتسوية بين الأبناء في العطية، كما أوصت الدراسة بتوعية الآباء بالتسوية بين الأبناء في العطية، كما أوصت ببناء علاقات أسرية لتقوية رابط الأسرة، ويجب توثيق الهبة بالطريقة الشرعية حتى لا تورث كراهية وفرقة بين الأبناء.

وذكر جمهور العلماء على أن لا يحل لشخص أن يفضل بعض أبنائه على بعض في العطايا لما في ذلك من زرع العداوة وقطع الصلات التي أمر الله بها أن توصل، ما لم يكن هنالك داعٍ وإن كان هناك داعٍ أو مقتضى أو خصه لمعنى يقتضي تخصيصه لا بأس به وكذلك وضح العلماء على أن التسوية مستحبة والتفضيل مكروه ويحرم الرجوع في الهبة كما يجوز للورثة الطعن في الهبة إذا ثبت أن تقسيم التركة تمت قبل الوفاة، وبناءً على ذلك فعلى الآباء عدم التفضيل لما يترتب عليه من آثار وخيمة تضر بالأسرة وتؤدى إلى الشقاق.

مقدمه:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيد خلق الله وعلى آلة وصحبة الطاهرين.

كل ما من شأن أن يقرب من قلوب الناس ويغرس فيها روابط الود مطلوب في نظر الشريعة الإسلامية، فالهبه: مندوب بدليل قوله صلى الله عليه وسلم: (تهادوا تحابوا) أخرجه البخاري كتاب الأدب المفرد حديث رقم594.

لأن الهبه أو الهدية تقوى روابط الأخوة الإسلامية، وفي شأنها قال تعالى:"(إنما المؤمنون إخوة) الحجرات 10 فالإنسان يثاب على هبته بقدر نيته. اما من وهب لغرض خسيس لا يقره الله ورسوله فإنه يعاقب بقدر نيته، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم:(إنما الأعمال بالنيات) اخرجه البخاري كتاب بدء الوحي حديث رقم (1)، ومن قصد التحبب إلى الناس وتقوية روابط صلة الرحم أو الأخوة الإسلامية وامتثال أمر النبي صلى الله عليه وسلم فإنه يثاب بقدر نيته.

وما تناولته هذه الورقة البحثية مشروعية الهبة من الكتاب والسنة وإجماع الصحابة وأحكامها وأركانها وشروطها وآراء العلماء في الرجوع في الهبة والآثار المترتبة عليها.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. شرح وتوضيح ما أصّله القرآن والسنة لتقوية روابط الأخوة الإسلامية.
2. تقوية العلاقة الأسرية والتكامل بينهم والتفضيل يورث تنافر بين الأولاد ويزكي العداوات.
3. تعزيز روح العطاء والمساعدة في سد حاجة المحتاجين.
4. يزرع الضغائن والحسد بين الأبناء مما يؤدى إلى قطيعة الرحم بينهم.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في:

1ـ الكشف عن القصور في عدم المساواة بين الأبناء.

2ـ أن المجتمع يحتاج إلى تفسير واضح في العدالة بين الأبناء في العطية

3ـ توضيح الآثار المترتبة على الأسرة من مشاكل وفراق.

4- أن الهبة تعزز الروابط الأسرية وتقوى العلاقات بين الآباء والأبناء.

5- الهبة وسيلة لتعليم الأبناء القيم والأخلاق والعطاء كما تساعد في تحقيق الاستقرار المالي.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم وعي بعض الآباء بآثار التفرقة بين الأولاد والاضرار التي تنتجها. وإن هنالك أشياء تتعلق بالورثة في حالة عدم العدالة.

أسباب البحث:

1. هنالك من الآباء من يقرب بعض الأبناء من بين اخوانهم الآخرين ويخصونهم بالعطية.
2. يسبب كراهية للذين يهبون لهم دور، أو أموال دون الآخرين مما يؤدي إلى مشاكل بينهم.
3. يوجد في المجتمع ظاهرة التفضيل بين الأبناء.

منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي وجمع المعلومات من المصادر وتتبعها من النصوص.

وسنتناول موضوع الهبة للولد في الشريعة الإسلامية أحكامها والآثار المترتبة عليها في المباحث التالية، تنتهج الدراسة في تتبعها للموضوع المنهج الإستقرائي التحليلي إعتماداً على تفسير النصوص وإستقرائها وتحليلها.

هيكل البحث اشتمل على:

1/ مفهوم الهبة لغة وإصطلاحا وأحكامها

- مفهوم الهبة لغة
- مفهوم الهبة إصطلاحاً
- أحكام الهبة

2/ مشروعية الهبة وأركانها وشروطها

- مشروعية الهبة في السنة وإجماع الصحابة
- أركان الهبة وشروطها

3/ الهبة للولد حكمة. والرجوع فيها والآثار المترتبة.

- حكم الهبة للولد
- الآثار المترتبة على الأبناء
- الرجوع في الهبة.

الخاتمة وتشتمل على:

النتائج والتوصيات والمصادر والمراجع.

مفهوم الهبة وأحكامها

- هي تبرع بمال لمصلحة الغير حال الحياة، وهي تشمل الهدية والصدقة فإن قصد بها تقرب إلى الله فهي صدقة وإن قصد تودد وإعظاماً للمهدى له فهي هدية.
- وأيضاً هي العطية والتفضيل بما ينتفع به الغير سواء كان مالاً أو غير مال، وقد تكون مأخوذة من هبوب الريح لدلالتها على السريان والكثرة في العطاء. (لسان العرب، لأبن منظور، ج1، مادة وهب رقم 15، ص780).

وأيضا العطية الخالية من العوض والأغراض، يقال رجل واهب ووهاب ووهوب ووهابة. من كثرة الهبة أي كثرة العطية لأمواله. (الفقه على المذاهب الاربعة. عبد الرحمن الجزئري، ص،267).

في اللغة مأخوذة من وهب بمعنى مر لمرورها من يد الى يد أخرى، أو بمعنى تيقظ لتيقظ فاعلها للخير، أو مأخوذة من هبوب الريح.

- وهي الهدية والتبرع والتفضل على الغير ولو بغير عوض.

الهبة تأتي من الوهب بمعنى العطاء والإنتقال من يد إلى يد أو من هبوب الريح لمرورها.

- الهبة هي الهدية من الله والتبرع والتفضيل على الغير ولو بغير مال. أي بما ينتفع به مطلقاً سواء كان مالاً أم غير مال وتستخدم كلمة هبة كإسم للبنات.

(روح الدين الإسلامي/ عفيف الفتاح/ ط3 1988ص586 دار العلم بيروت).

- الهبة العطية الخالية عن الأعراض والأغراض فإذا كثرت سمي صاحبها واهباً وهو من أبنية المبالغة والوهاب من صفات الله المنعم على العباد.
- الهبة تبرع الرشيد بما يملك من مال متاع مباح كأن يهب مسلم لآخر داراً أو ثياباً أو طعاماً أو يعطيه دراهماً. "(المصباح المنير، ابو العباس احمد بن محمد الفيومي". /ط 3 /1912م نورة المعارف المصرية.ص408.)

أعطاه وإياه بلا عوض، وهب له بمعنى جعل له. والهبة مصدراً وشرعاً تمليك العين بلا عوض ووهب لفلان الشيء منح وأعطى وأعد له وأمكنه أن يأخذه والشيء دام له. بدليل قوله تعالى (وهب لي من لدنك وليا) "سورة مريم الآية 5 ". (محيط المحيط بطرس البستاني مكتبة لبنان ط2 1987م ص987).

مفهوم الهبة اصطلاحاً:

الهبة في اصطلاح الفقهاء فيه تفصيل عند المذاهب:

1/ الحنفية:

قالوا الهبة تمليك العين بلا شرط العوض في الحال، ومعنى ذلك أن الشخص الذي يملك عيناً ملكاً صحيحاً يصح له أن يملكها غيره من غير أن يتوقف ذلك التمليك على عوض يأخذه صاحب العين الموهوب له.

وهذا لا ينافي أن للمالك أن يهب تلك العين بشرط أن يأخذ عوضاً وهي الهبة بشرط العوض لأن الغرض نفي كون العوض مشروطاً في صحة الهبة (الهداية شرح البداية، للامام على بن ابى بكر، ج3، ص217).

2/ المالكية:

قالوا الهبة تمليك لذات بلا عوض لوجه الموهوب له وحده وتسمى هدية.

معنى ذلك أن الشخص الذي يملك عيناً ملكاً صحيحاً له أن يملكها غيره بدون مقابل يأخذه مرضاة لذلك الشخص يقطع النظر عن الثواب الآخروي، فالتمليك على هذا الوجه يسمى هبة.

الشافعية:

قالوا الهبة تطلق على معنيين:

أحدهما: عام يتناول الهدية والهبة والصدقة.

ثانيها: خاص بالهبة ويقال لها ذات الأركان، فالمعنى العام تمليك تطوع حال الحياة، فالتمليك خرج عنه ما ليس فيه تمليك كالعارية والضيافة والوقف، لأنها إباحة وخرج بالتطوع، فالمتطوع بتمليك مال من غير عرض حال الحياة يقال له متصدق ومهدي وموهب. (شرح نهج البلاغة/لابن ابي الحرير/دار الأندلس بيروت مجلد 4ج7، ص279).

أما المعنى الخاص فهو مقصور على الهبة وهو تمليك تطوع في حياة لا لإكرام ولأجل ثواب، أو احتياج بإيجاب وقبول، فقوله لا لإكرام إخراج الهدية لأن المقصود منها إكرام المهدي له. وقوله لا لأجل ثواب أو لاحتياج إخراج الصدقة، لأن المقصود منها الثواب الأخرى أو سد حاجة الفقير. وقوله بإيجاب وقبول، فإن الصدقة والهدية لا يشترط فيها الإيجاب والقبول، والهبة بهذا المعنى هي المقصود عند الإطلاق. ومن هذا تعلم إن الصدقة هي تمليك تطوع حال الحياة لأجل الثواب أو الإحتياج، وهذا المعنى يسمى هبة، والهدية هي تمليك تطوع كذلك لقصد الاكرام، وهذا المعنى يسمى هبة ايضاً. فكل صدقة هبة، وكل هدية هبة.

أما الهبة بالمعني الخاص فلا تسمى صدقة ولا هدية، فإذا حلف لا يتصدق أو لا يهدي، ثم وهب بالمعنى الخاص فإنه لا يحنث، أما إذا حلف لا يهب، ثم تصدق أو أهدى فإنه يحنث. ويمكن إجتماع الثلاثة فيما إذا أعطى له شيئاً إكراماً وقصد ثواب الآخرة، وأتى بإيجاب وقبول فهذا يقال له هبة وصدقة وهدية، وتنفرد الهبة فيما إذا لم يقصد الثواب أو الإكرام ويأتي بالإيجاب والقبول. أما الصدقة والهدية فإنهما لا ينفردان لأن الإعطاء مع الإكرام يسمى هدية وهبة وكذلك الإعطاء مع قصد الثواب (بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، للأمام علاء الدين الكاساني الحنفي، ج6، ص115).

الحنابلة:

قالوا الهبة تمليك جائز التصرف مالاً معلوماً أو مجهولاً تعذر علمه أو موجوداً مقدراً على تسليمه غير واجب في هذه الحياة بلا عوض. فقوله تمليك جائز التصرف معناه يكون لشخص مال مملوك، فيملكه. (يعطيه) لغيره يشرط أن يكون صاحب المال أهلاً للتصرف، (مكلف- راشد). قوله مالاً: يشمل العقار الثابت والمنقول فإنه يصح هبته. وقوله معلوماً أو مجهولاً تعذر علمه معناه أن المال الذي يوهب لا بد أن يكون معلوماً، فلا يصح هبة المجهول. إلا إذا تعذر علمه كما إذا اختلط قمح شخص بقمح جاره فإنه يصح أن يهب أحداهما قمحه لصاحبه. وقوله موجوداً: فلا يصح هبة ولد البقرة قبل أن تحمل به أمه. وقوله معذوراً على تسليمه، فهو لا يصح كالطير في الهواء فإن هبته لا تصح. وقوله غير واجب بمعنى أن الزكاة والنذر والكفارة ليس بهبة. وقوله في الحياة: خرجت الوصية فإنها تملك بعد الموت. وقوله بلا عوض: خرج البيع ونحوه فالهبة والهدية والصدقة والعطية: بمعنى واحد، هو تمليك في الحياة بلا عوض، إلا أنها تختلف بالنية، فإن أراد بإعطائه ثواب الآخرة فقط. كانت صدقه، وإن قصد إكراماً وتوداً ومكافأةً كانت هدية وإن لم يقصد شيئاً كانت هبة وعطية.
(الفقه على المذاهب الأربعة/ عبدالرحمن الجزائري /ج3/ دار الحديث ص 267_270).

أحكام الهبة :-

الهبة كالهدية مستحبات هما من الخير المرغب في فعلها والمسابقة إليه بدليل قوله تعالى (لن تنالوا من البر حتى تنفقوا مما تحبون آل عمران 92) وقوله (تعاونوا على البر والتقوى] المائدة 2، وقوله: [آتى المال على حبه ذوي القربي] البقرة 177وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: [تهادوا تحابوا وتصافحوا يذهب الغل عنكم] اخرجه البخاري كتاب الأدب المفرد باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله (رقم3594) فهو مستحب شرعاً لدفع المحبة وصلة الرحم والتكافل الاجتماعي، وتكره إذا قصد بها التباهي.

أو الرياء ولا يجوز التفضيل بين الأولاد في العطايا إلا لعذر، مثل ان يكون الابن أعمى أو مريض معاق أو له كثرة عائلة أو اشتغاله بالعلم في هذه الحالات يجوز تفضيله. (فقه السنة، السيد سابق، ط1، ص422). ويفضل أن يعطي بغير عوض وتعتبر عقداً ملزماً لا يجوز للواهب الرجوع فيه إلا في حالات استثنائية، كالهبة من الوالدين لولدهما، أو بعذر. فهي ما دام لقصد التقرب إلى الله مستحبة وكذلك يستحب إلا أن يعطي لمن يبشرك بخير، والدليل على ذلك أن كعب بن مالك لما بشره الصحابة بتوبة الله عليه أعطى إثنين ثوبين وإن كانت العطية لأحد الأولاد استحب إعطاء باقي الأولاد مثلها لقول الرسول صلى الله عليه وسلم. ("اتقوا الله وأعدلوا في أولادكم") متفق عليه ويحرم الرجوع في الهبة لقوله صلي الله عليه وسلم. ("العائد في هبته كالعائد في قيئه") متفق عليه. إلا أن تكون الهبة من والدل لولده لقول الرسول صلى الله عليه وسلم. (ط لا يحل للرجل أن يعطي العطية فيرجع فيها إلا الوالد فيما يعطي لولده"). رواه البخاري باب الهبة حديث رقم2589 أيضاً تكره هبة الثواب وهي أن يهدي المسلم لآخر هدية ويكافئه عنها بأكثر منها لقوله تعالى: (وما أوتيتم من ربا ليربوا في أموال الناس فلا يربو عند الله) الروم 39 والمهدي إليه بالخيار في قبولها أو رفضها، وإذا قبلها وجب عليه مكافأة المهدي بما يساويها لقول النبي صلي الله عليه وسلم. (يقبل الهدية ويثاب عليها).

رواه البخاري باب قبول الهدية حديث رقم (2437) وقوله. (من صنع إليكم معروفاً فكافئوه). رواه ابوداؤد في سننه باب مكارم الأخلاق حديث رقم1672(منهاج المسلم/الجزائري/دار الكتب السلفية القاهرة/ط/1964م/ص/ 401-402). ولا حرج للوالد أن يهب ما شاء من الأرض أو الأموال ولا يمنع شرعاً من الهبة للأولاد ما دام غير مريض إنما يلزمه العدل بين الأولاد جميعاً ذكوراً وإناثاً بحيث لا يفضل بعضهم على بعض من غير مسبوغ شرعي ولكن يشترط أن يعدل بينهم. وفي ذلك اختلف العلماء فذهب جماعة من المالكية أن لا يجوز التسوية ولكن الإمام أحمد وأبو يوسف قالوا تجب التسوية مهما كان.

أما مقداره في الشرع أنه يجب أن يكون موزعة بالتساوي بين الأبناء على الأقل مثل للذكر مثل حظ الانثيين. فلا يجوز للأب أن يخص أحد أبنائه بعطية دون باقي الأبناء ما لم يكن ذلك لمسوغ من حاجة مثلاً أ عوز.

مشروعية الهبة وأركانها وشروطها

مشروعية الهبة من السنة وإجماع الصحابة

قد شرع الله الهبة لما فيها من تأليف القلوب وتوثيق المحبة بين الناس وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يقبل الهدية ويثيب عليها والدليل على ذلك:

عن النعمان بن بشير أن أباه أتى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: إني نحلت ابني هنا غلاماً كان لي، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: (أكل ولدك نحلته مثل هذا؟ فقال: لا، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم فأرجعه، وقال: اتقوا الله وأعدلوا بين أولادكم. فرجع أبي فرد تلك الصدقة) متفق عليه.

فالحديث دليل على وجوب المساواة بين الأولاد في الهبة وقد صرح لها البخاري وأحمد على أنها باطلة مع عدم المساواة، وهذا الذي تفيده ألفاظ الحديث من أمره صلى الله عليه وسلم بإرجاعه ومن قوله اتقوا الله في أولادكم، وفي رواية قال لأبي النعمان لا أشهد على جور عندما دعاه، يشهد على صدقته أوهبته.

ولكن العلماء اختلفوا في كيفية التسوية فقيل بأن تكون عطية الذكر والأنثى سواء وهذا قول النسائي بلفظ: (ألا سويت بينهم). ولحديث ابن عباس:(سووا بين أولادكم في العطية فلو كنت: مفصلاً أحداً لفصلت النساء" أخرجه البيهقي بإسناده حسن.

وذهب جمهور العلماء إلى أنها لا تجب التسوية عند الفريق الاخر من العلماء باطله.

وعن ابن عباس أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (العائد في هبته كالكلب يقئ ثم يعود في قيئه) متفق عليه. وفي رواية للبخاري: (ليس لنا مثل السوء الذي يعود في هبتة كالكلب يقئ ثم يعود في قيئه) متفق عليه. وهذا فيه دلالات على تحريم الرجوع في الهبة وهو مذهب جماهير العلماء وبوب له البخاري، باب لا يحل لأحد أن يرجع في هبته وصدقته، وقد استثنى الجمهور ما يأتي من الهبة للولد. وذهب أبو حنيفة إلي حل الرجوع في الهبة دون الصدقة إلا الهبة لذي رحم وقوله كالكلب تدل على عدم التحريم لأن الكلب غير متعبد، فالقيء ليس حرام عليه ولكن المراد التنزه عن فعل يشبه فعل الكلب. وعن ابن عمر وابن عباس عن النبي صلي الله عليه وسلم قال: (لا يحل لرجل مسلم أن يعطي العطية ثم يرجع فيها إلا الوالد فيما يعطي ولده). رواه احمد والأربعة.

فإن قول الرسول صلي الله عليه وسلم: لا يحل ظاهر في التحريم والقول بأنه مجاز عن الكراهة الشديدة. ولكن صرح بقوله إلا الوالد دليل علي أنه يجوز للأب الرجوع فيما وهب لأبنه كبيراً كان أو صغيراً.

وهذا خلاف ظاهر الحديث ولكن فرق بعض العلماء فقالوا يحل الرجوع في الهبة دون الصدقة لأن الصدقة يراد بها ثواب الآخرة وهو فرق غير مؤثر في الحكم، وحكم الأم كحكم الأب عند أكثر العلماء، وخص البعض أن ما وهبته الزوجة لزوجها من صداقها بأنه ليس لها الرجوع في ذلك هذا رأي البخاري ولكن قال الزهري يرد إليها إن كان خدعها.

وعن عائشة رضي الله عنها قالت:(كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقبل الهدية ويثيب عليها) رواه البخاري. باب المكافأة في الهبة حديث رقم 1953 وهذا ما جبل عليه صلى الله عليه وسلم من مكارم الأخلاق لا لوجوبه.

وعن ابن عباس قال: (وهب رجل النبي صلى الله عليه وسلم ناقة فأثابه عليها، فقال: رضيت؟ قال: لا فزاده فقال: رضيت؟ فقال: لا فزاده فقال: رضيت؟ قال: نعم) رواه مسلم باب فضل الصدقة حديث رقم 284. هذا دليل على اشتراط رضا الواهب وأنه سلم إليه قدر ما وهب ولم يرض فزاد له، وهو دليل لأحد القولين الماضيين. (سبل السلام شرح بلوغ ا لمرام ج3 ط1 2000م دار الحديث القاهرة ص121-122)، ويتضح من ذلك أنه يجوز للأمير أن يهب من مال الفئ ما يتحقق به مصلحة المسلمين وقد أجاز عمر بن الخطاب رجلاً بألف دينار، وأيضاً تجوز هبة المسلم للكافر، وقد كسا عمر بن الخطاب أخاً له كان مشركاً بمكة حلة، كان النبي صلى الله عليه وسلم أملاها إليه.

وتجوز هدية المستقرض إلى المقرض، ولا تقبل هبة العامل أجر عمله للدولة، فقد كلف النبي صلى الله عليه وسلم عمر بعمل فأعطاه عليه أجر فرفض عمر أن يأخذه - ولا يجوز للمرأة إذا تزوجت أن تهب شيئاً من مالها إلا بإذن زوجها حتى يمضي على زواجها سنة، أو تلد له ولداً وذلك إستطابة لنفس الزوج وإبعاداً للشكوك عن نفسه، وإذا ولدت جاز لها أن تهب بغير إذنه بدليل قول النبي صلى الله عليه وسلم عندما فتح مكة خطب فقال: (لا يجوز لامرأة أمر في مالها إذا ملك زوجها عصمتها إلا إذا قضت معه سنة أو ولدت له) رواه أبو داؤود في البيوع. ولا تجوز هبة المريض ولا المرأة التي ضربها الطلق ولا من وقف بين الصفين من أموالهم إلا ما كان في حدود الثلث، فان تجاوز ذلك لم يجز.

ولا يجوز هبة المجهول، ولا يملك الموهوب له الشيء إلا بالقبض، وفي ذلك قال عمر بن الخطاب ما قبض منه فهو جائز ومالم يقبض فهو ميراث، أن لا يخرج عن ملكية الواهب، فإن مات الواهب فالشيء الموهوب لورثته، ولا فرق بين أن يكون الموهوب له ابناً له أو أجنبياً، ومن ذلك قال عمر بن الخطاب: ما بال رجال ينحلون أبناؤهم نحلاً ثم يمسكونها فإن مات هو فإن النحل لورثته لأنها باطله. الموطأ753/2. وإذا كان الابن شريك أبيه في ماله وقال له أبوه لك مائة دينار من المال الذي بيني وبينك فإنه لا يجوز إلا بعد عزله من بقية المال. (موسوعة عمر بن الخطاب/محمود رواسي/ط4 ص854-858).

أركان الهبة وشروطها:

أركان الهبة ثلاثة:

تصح الهبة بالإيجاب والقبول بأي صيغة تفيد تمليك المال بلا عوض، كأن يقول الواهب: وهبتك أو أهديتك أو أعطيتك ونحو ذلك، ويقول الآخر قبلت وهو الموهوب له، هذه الألفاظ ونحوها تمثل أركان الهبة وهي ثلاثة:

1. عاقدان: وهما الواهب والموهوب له.
2. الموهوب: وهو المال
3. الصيغة

ولكل من هذه الأركان شروط مفصلة في المذاهب

الحنفية:

قالوا للهبة ركن واحد وهو الصيغة، وهل هي الإيجاب والقبول معاً أم الايجاب فقط قالوا الإيجاب فقط والقبول ليس بركن، فمثلاً إذا قال: وهبت داري لفلان، صحت الهبة ولو لم يقبل الموهوب له ومنهم الحنفية من يقول إن الهبة تصح بمجرد الإيجاب، والدليل على ذلك لو حلف أن لا يهب شيئاً من ماله، ثم وهب ولم يقبل الموهوب له، فإنه يحنث، فلو لم تصح وهبته بمجرد الإيجاب لما حنث. ومنهم من يقول لابد من القبول قولاً أو فعلاً فلا تصح الهبة إلا به.

والدليل على ذلك لو ألقى مالاً في الطريق ليكون ملكاً لمن يرفعه فإنه يصح ويكون هبة (فقه السنة، السيد سابق، ص419).

أما الشروط فهي أنواع:

- نوع يتعلق بالصيغة
- نوع يتعلق بالموهوب
- نوع يتعلق بالواهب

1. أما الذي يتعلق بالصيغة فهو أن لا يكون معلقاً على شيء غير محقق الوقوع، كقوله: وهبت لك هذا الدار متى حضر أخوك من السفر فهذا شيء معلق محتمل أن يكون الولد هو مستقر في مكان وليس لديه نية سفر أو الولد موجود ومعه في نفس المكان فهذا لا يجوز، أو مثلاً قال: إن أمطرت السماء أهب لك هذه الدابة ومن المحتمل أن تكون في زمن ليس فيه هطول الأمطار فهذه احتمالات غير محققه.

وإذا قال له ملكتك هذه الدار أو هذا الثوب فإنه لا يكون هبة، إلا إذا قامت قرينة على الهبة، لأن التمليك يصدق على البيع والهبة والوصية.

1. أما الذي يتعلق بالواهب هو:

- أن يكون حراً، فلا تصح هبة الرقيق.
- أن يكون عاقلاً وغير مجبور عليه، فلا تصح هبة المجنون أو المجبور.
- أن يكون بالغاً فلا تصح هبة الصغير.
- أن يكون مالكاً للموهوب فلا تصح هبة ما ليس بمملوك.

2. أما ما يتعلق بالموهوب له: فإنه لا تصح ما تقدم بل تصح الهبة للصغير ونحوه، ثم إن كان الواهب يعول الصبي كالأخ والعم عند عدم وجود الأب فإن الهبة تتم بالإيجاب وحده. أما إذا وهب له أجنبي فإن الهبة لا تتم إلا بقبض الولي.
3. أما الذي يتعلق بالموهوب هو:

- أن يكون موجوداً وقت الهبة، فلا تجوز هبة الشيء الغائب مثل هبة ما تلده البقر أو الغنم وهي لم تولد بعد.
- أن يكون الموهوب عقاراً مثلاً، أو مالاً منقولاً فلا تصح هبة بمال منقول أو شيء محرم كالميتة والدم والخنزير وصيد الحرم، كما لا تصح هبة المال الذي لا قيمة له في نظر الشرع كالخمر.
- أن يكون مقبوضاً لأنه الملك لا يثبت إلا بالقبض.
- أن يكون لا يكون الموهوب مشاعاً فيما يقبل القسمة، فاذا وهب له شخص لابنه نصف دار غير مقسوم فإن الهبة لا تصح.
- أن لا يكون الموهوب مشغولاً بملك الواهب مثلاً إذا وهب له بستاناً على أن الثمر الذي عليه للواهب، فالهبة لا تصح، أو أذا وهب له داراً فيها متاع للواهب فلا يصح بل عليه أن يفرغها أولاً ويسلمها فارغاً. (إحياء علوم الدين/ الامام الغزالي دار الكتب العربية القاهرة ج1 ص403).

المالكية: قالوا يشترط في الواهب:

- أن يكون أهلاً للتبرع فمثلاً ألا يكون محجوراً عليه لسفح أو صغر.
- ألا يكون مجنوناً ولا سكران.
- ألا يكون مرتداً.
- ألا تكون زوجة فوهبت فيما زاد على الثلث من مالها لأن ذلك لا يجوز إلا بإذن زوجها ولكن إذا وهبت الثلث تجوز بدون إذن الزوج.

أما شروط الموهوب:

- أن يكون مملوكاً فلا تصح هبه مالا يصح ملكه كالكلب أو الموهوب ملك للغير.
- أن يكون الموهوب من الأشياء القابلة للنقل من ملك إلى ملك.

أما الصيغة عندهم فهي كل ما يدل على التمليك من لفظ أو فعل، اللفظ الصريح مثلاً ملكتك أو لفظ يدل على التمليك فهماً لا صراحة مثل خذ الدار.

ومثال للفعل: إذا اشترى الأب أو الأم لأحد أبنائه ساعة أو خاتم أو حلي من ذهب لبنت أو أساور من الماس، كان ذلك مملوكاً للابن أو الابنة بطريق الهبة، فإذا مات الأب أو الأم لا يصح للورثة منازعة من أهدي له.

ولا يطالبوا بالإشهاد لأن استعمال هذه الأشياء قرينة على التمليك، إلا إذا أشهد أحد الأبناء هذه الأشياء ليستمتع بها فقط، في هذه الحالة لا يكون مملوكاً.

وإذا قال المالك وهبت هذا الدار لفلان أما شهود وقبلها بقول مثلا كلمة شكراً أو أي عبارة، يسمى هذا التمليك الهبة بالإيجاب والقبول، فلا يصح للواهب الرجوع فيها بعد ذلك وإذا امتنع تسليمها يجبر ولو برفع الأمر للحاكم.

ويقول البعض يشترط في تمام الهبة القبض والحيازة، فإن عدم القبض لا تلزم وإن كانت صحيحة ولكن البعض الأخر يقول يجوز تأخير القبول عن الإيجاب بالسكوت (الفقه على المذاهب الأربعة، عبدالرحمن الجزائري، ص268).

الشافعية:

قالوا يشترط في الواهب الآتي:

- أن يكون مالكاً حقيقياً
- أن يكون مطلق التصرف في ماله فلا تصح الهبة من المحجور عليه

ويشترط في الموهوب له:

- أن يكون أهلاً للتملك وتصح الهبة للمحجور عليه كالصبي ويقبض له وليه أو الحاكم إن لم يكن الولي حاضر، وعلى الولي أن يقبل ما وهب لمحجوره.
- **ويشترط في الصيغة:**
- أن يكون القبول مطابقاً للإيجاب، فمثلاً إذا وهب له نعجتين فقبل أحدهما، لم تصح الهبة لعدم مطابقة الإيجاب والقبول.
- أن يكون القبول عقب الإيجاب فوراً
- ألا يعلق العقد بشيء، مثلاً كأن يقول له وهبت لك هذا الدار إن قدم فلان ولم يعرف متى قدومه، أو وهبه شيء على أن يرجع إليه إذا شاء أو احتاج إليه، فإنه لا يصح.

الحنابلة:

- قالوا يشترط في الواهب أن يكون جائز التصرف فلا تصح من صبي أو سفيه ولا عبد وأما العبد لا تجوز هبته إلا بإذن سيده.
- ويشترط في الموهوب له أن يكون أهلاً للتصرف فلا يصح قبول الهبة من صغير ولو كان مميزاً كما لا يصح قبضه للهبة ومثله الجنون لكن يقبض لهما وليهما.

ويشترط في الموهوب:

- أن يكون معلوماً فلا تصح هبة المجهول.
- أن يكون موجوداً فلا تصح هبة المعدوم كهبة الثمر قبل أن يبدو.
- أن يكون مقدوراً على تسليمه فلا يصح هبة الطير في الهواء مثلاً ونحو ذلك.
- أن يكون مما يصح بيعه، وبعضهم يقول تصح هبة الكلب التي يباع الانتفاع به كحرس.

أما الصيغة فالشرط فيها أن تكون بما يدل على الهبة عرفاً من لفظ (كوهبت أو ملكت هذا لفلان مثلاً).

(الفقه على المذاهب الأربعة/عبدالرحمن الجزائري/ص271-277.)

الهبة للولد حكمه والاثار المترتبة والرجوع فيها:-

حكم الهبة للولد

اختلف العلماء في تخصيص الهبة للولد ولكن ذهب جماعة من المالكية قالوا يجب أن تكون الهبة للولد عادلة ومساوية بين الأولاد، إلا في حالة وجود سبب معتبر كالحاجة الماسة أو المرض أو خدمة قدمها لوالده، فإذا وهب الأب في حالة مرض الموت، فالهبة تعامل معاملة الوصية ولا تنفذ إلا برضا بقية الورثة. ولا حرج للوالد أن يهب ما بنا من الأرض أو الأموال ولا يمنع الوالد شرعاً من الهبة لأولاده ولكن يلزمه العدل بين الأولاد جميعاً ذكوراً وإناثاً بحيث لا يفضل بعضهم على بعض من غير مسوغ شرعي ولكن يشترط أن يعدل بينهم وأن، تكون موزعة بالتساوي على الأقل مثل للذكر مثل حظ الأنثيين فلا يجوز أن، يخص أحد أبنائه بعطية دون باقي أبنائه.

وذكر الحنابلة أن الهبة لكي تكون صحيحة لابد أن، يتوفر الآتي:

- أن لا يكون منسوباً بعيب من العيوب المفسدة للرضا وإذا كانت الهبة تخص منقول تتم الهبة إما بورقة رسمية أو بالقبض دون حاجة إلى ستند رسمي فإن الهبة تلزم إلا بالقبض، فلو مات الواهب قبل قبض الموهوب له فإن الهبة تبطل، وإذا كان قطعة أرض ولم. يقبضه ومات الأب، فإن الهبة تبطل ولا يكون له شيء إلا الميراث فهذه الهبة الباطل في حالة موت الواهب قبل التسليم وإن اجتهد في طلب الهبة تكون اجتهادا باطل.
- أن يكون وهب هذا الارض مثلاً باختياره وكامل حريته دون ان تكون قد ألجأته سبب.
- أن يكون قد خلي بينه وبين ابنه ورفع يده عنها. لأن الرسول صلي الله عليه وسلم أمر بالعدل والتسوية بين الأولاد ولا يجوز تفضيل بعض الأولاد على بعض في العطايا أو تخصيص بعضهم على بعض في العطية.

وإن النفقة على الأولاد هي جزء من المسؤولية الكبرى التي يتحملها الأب ولا يجوز التقصير فيها لأن ذلك يعتبر إضاعة لحق الأبناء ويؤدى إلي ضياعهم مستشهداً بحديث الرسول صلي الله عليه وسلم: (كفا بالمرء إثماً أن يضيع من يعول أو يقوت) اخرجه مسلم كتاب الذكاة حديث رقم 692 باب النفقة على العيال ولكن أجاز بعض العلماء تخصيص أحد الأبناء بالهبة دون غيره إذا وجد سبب شرعي مثل حاجة أحد الأبناء وفقره دون إخوته أو ضعف أحد الأبناء وعدم الإعتماد علي نفسه، أو انتقال أحد الأبناء بطلب العلم مع عدم قصد الأب حرمان باقي الأبناء من الميراث، أو منح بعض الأبناء هبة دون غيره بلا سبب ظاهر أو حاجة فهذا مكروه (فقه السنة، السيد سابق، مج3، ط1، 1410ه، 1990م، دار الفتح للإعلام العربي، القاهرة، ص417-419.

الآثار المترتبة على الأبناء:-

ان التسوية بين الأبناء مستحبة والتفضيل مكروه والأفضل أن تكون العطايا متساوية لتجنب الظلم والاحتقار، وقد تنشأ أحياناً خلافات بسبب عدم المساواة وتؤثر سلباً في التركة عند توزيع الميراث وقد يؤدى إلى سوء العلاقة الأسرية.

أما الآثار المترتبة على هبة الولد دون مسوغ شرعي تعتبر محرمة شرعاً وتسبب مشاكل بين الأبناء وتولد كراهية للبعض وضغائن بينهم وحقد للأبد ومشاكل إجتماعية كالظلم وتسبب تفرقة بينهم وبالعداوة بين الأخوة.

وقانونياً قد تؤدي الهبة إلى الإضرار بالورثة للآخرين مما يصر البعض نقض ذلك الهبة وبطلانها خاصة إذا لم توثق رسمياً، ومن الأفضل أن تكون العطايا مساوية بين الأبناء لتجنب الظلم الإحتقار فالرضا بين الأبناء مطلوب لا حرج فيه لأن البعض يطالبون بالتعويض أو المساواة.

كذلك في حالة الهبة لواحد من الأبناء تؤثر على توزيع الميراث وتحدث مشاكل مثل الشعور بالظلم والغيرة وتوتر العلاقات والمطالبة بالمساواة من الأبناء الآخرين وقد تصل إلى النزاعات القانونية والقطيعة خاصة إذا كانت الهبة كبيرة وتعتبر تفضيلاً عليهم وقد يشعرون أن حقهم قد ضاع ويطالبون بإعادة توزيع الميراث أو الحصول على تعويض عادل.

هذه الآثار قد تختلف حسب القوانين المحلية والظروف الأسرية، مما يهدد تماسك الأسرة وتشتت وحدتها.

(موسوعة عمر بن الخطاب/محمد رواس قلعة/ ط4/ص703-705.)

الرجوع في الهبة :-

ليس للواهب أن يرجع في هبتة إلا في أمور مفصلة في المذاهب:

الحنفية:

قالوا لا يصح للواهب أن يرجع في هبتة بعد أن يقبضها الموهوب له لأن الهبة تتم إلا القبض والرجوع في الهبة مكروه وتحريماً على الراجح. ويبطل حق الرجوع في الهبة في الآتي:

- أن يزيد الموهوب له في العين زيادة متصلة بها كما إذا وهب له نعجة عجفاء فعلفها حتى سمنت فليس للواهب أن يرجع في هذه الحالة حتى ولو عادت عجفاء، كما إذا وهب حيوان صغير فكبر عنده، وإذا أهداه شاة فحبلت عنده فإن كان الحبل يزيد في قيمتها فإنه يمنع الرجوع وإذا أهداه أرضاً فبني فيها أو غرس أشجاراً فإن كان البناء والغرس يزيد في قيمة الأرض كلها فإنه يمنع الرجوع منها كلها. أما الزيادة المنفصلة لا تمنع الرجوع في أصل العين، فإذا أهدي له بقرة فولدت كان له حق الرجوع في البقرة لا في الولد.
- أيضاً إذا مات أحد العاقدين بعد القبض.

كما إذا وهب لابنه دار ثم مات الموهوب له، فلا حق للواهب في الرجوع. وكذلك إذا مات الواهب فلا حق للورثة.

- إذا وهب له داراً بشرط أن يعطيه عوض فإنه يصح منع الرجوع.
- الزوجية: إذا وهب الزوج لزوجته شيئاً فإنه لا يصح له الرجوع فيه، أما إذا وهب لها قبل أن يتزوج بها ثم تزوج فإن له حق الرجوع.
- إذا وهب لذي رحم منه ولو كان ذمياً فإنه لا يصح له الرجوع مثل إذا وهب لأبيه أو لأخيه أو عمه أو غير ذلك من المحارم بالنسب فإن، حقه في الرجوع يبطل أو يسقط إن كان المحارم من المصاهرة فإن له حق الرجوع.

- هلاك العين الموهوبة في هذه الحالة لا يحق له الرجوع حتى إذا رجع للقضاء وكان ذلك قبل القبض كان ذلك يكون فسخاً لعقد الهبة من الأصل وإعادة ملكه القديم ولا هبة للواهب لأن من شروط الهبة القبض.

المالكية:

قالوا ليس للواهب حق الرجوع، إلا الأب له حق الرجوع في هبته لولده الحر سواء كان ذكر أو انثى صغيراً أو كبيراً غنياً أو فقيراً بعد أن يقبضها ويضع عليها يده والدليل على ذلك عملاً يلفظ الحديث: (قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لأحد أن يهب هبة ثم يعود فيها إلا الوالد لولده). اخرجه ابو داوود باب الوقف حديث (931).

ولكن يشترط لرجوع الأب أمران.

1. أن يريد بالهبة الصلة والعطف والحنان على الولد لكونه محتاجاً فإذا أراد ذلك فإن له حق الرجوع.
2. أن يريد بالهبة مجرد ثواب الآخرة لا ذات الولد، ومتي ما شاء جاز له.

والأم لها حق الرجوع بالشرطين السابقين بزيادة شرط ثالث وهو أن يكون للولد أب موجود سواء كان الاثنين موسرين أو معسرين حتى لو كان الأب مجنوناً وإن وهبت للابن في حياة أبيه ثم مات الأب بعد ذلك فإن لها حق الرجوع.

الشافعية:

قالوا متي تمت الهبة بالقبض بإذن الواهب أو تسليمة للشيء الموهب، فإن الهبة يلزم ولا يصح الرجوع فيها إلا للأب. فيصح للأب أن يرجع في هبته، ومثله الجد، فللوالد أن يرجع في هبتة على ولده سواء كان الولد ذكر أو انثي أو صغيراً أو كبيراً (فقه السنة، السيد سابق، ص426).

الحنابلة:

قالوا هبة الدين صحيحة لمن عليه دين فإن وهبه له صح ولا تصح الرجوع ولكنهم وضعوا شروط صحة الرجوع في هبة الولد وهي:

1. أن يكون الولد حراً فإن كان رقيقاً فلا يصح الرجوع عليه.
2. أن يكون الموهوب عيناً لا ديناً.
3. أن يكون الموهوب في سلطة الولد بحيث يتصرف فيه فلا يصح للأب الرجوع.
4. أن لا يحجر الولد لسفة فإن حجر عليه امتنع الرجوع.
5. ان لا يبيع الولد العين الموهوبة فان باعها امتنع الرجوع.

أما إذا زاد زيادة منفصلة كأن وهب له دابة فولدت أو بستان أثمر فإن الزيادة تكون للولد وإذا رجع الأب. يرجع في الأصل. ويكره الرجوع من غير سبب أما إن كان لسبب كزجر الولد عن الإنفاق في الشهوات الفاسدة والمعاصي فإنه لا يكره، بل إذا كان الرجوع في الهبة وتجريد الولد من المال هو الطريق الوحيد في منعه عن المعاصي فإنه يجب على الأب أن يفعل، أما إذا كان الولد عاقاً وكان الرجوع يزيد في عقوقه فإنه يكره.

6. أن تكون عيناً لا ديناً لا منفعة، فان كان للأب ديناً على ابنه فوهبه له فلا يحق له الرجوع لأن هبة الدين اسقاط لا تمليك، وإذا أباح لابنه دار ليسكن فيه سنة مثلاً وسكن الولد بالفعل فليس لوالده أن يرجع في ملك المدة التي سكنها لكن الرجوع إلا بعد انتهاء السنة.
7. أن تكون الموهوب في ملك الولد، فإذا باعها أو وهبها لشخص آخر، أو أوقفها لشخص أو دفعها صدقة لإمرأة أو عوض في صلح، في هذه الحالات بطل حق الرجوع للأب فيها. وصفة الرجوع من الأب فيما وهبه لابنه، كأن يقول: رجعت فيما وهبته لك من كذا، ولا يحتاج الرجوع إلى حكم حاكم."(الفقه على المذاهب الاربعة/ عبدالرحمن الجزائري ص281-284).

الخاتمة:

الهبة هي فعل جليل يعبر عن العطاء والتسامح وهي وسيلة لتقوية الروابط الأسرية والاجتماعية، ويجب أن تكون الهبة مبنية على العدل والرضا، وأن تراعي حقوق جميع الأطراف. فهى تعبير عن الحب والعطاء ولنحرص على أن تكون هبتنا خالصة لوجه الله وأن تحقق مصالح الدارين (الدنيا والآخره). من أهم الأمور التي اهتمت بها الشريعة الإسلامية وهي مقترنة مع روابط الإخوة وتكاتف الأسر وفق حدود الشرع.

وفي الختام نخلص إلى أن الهبة ليست مجرد تصرف مالي لنقل الملكية، بل هي عمل نبيل يعزز روابط المودة والتكافل الاجتماعي. وتشتمل على النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

من خلال هذه الورقة البحثية توصلت إلى الآتي:

1-أن الشريعة الإسلامية لم تهمل ولم تغفل الأمور الدنيوية والآخروية بل وضحها بقدر كاف.

2-الهبة مستحبة لرفع المحبة وصلة الرحم والتكافل الاجتماعي.

3- لا يجوز التفضيل بين الأولاد في العطايا.

4- يجوز للورثة الطعن في الهبة إذا ثبت أن تقسيم التركة تمت قبل الوفاة بطرق غير قانونية بسبب تقليل الورثة أو حرمان بعض.

5- لصحة الهبة لابد أن يتوفر شروط شرعية ذكرها العلماء حتى لا تسبب عداوة وكراهية وفرقه.

6- تحريم الرجوع في الهبة إلا للوالد مع ولده.

ثانياً: التوصيات

- على علماء المسلمين نشر الوعي بين الناس وتبصرهم بأن عدم المساواة بين الأبناء يورث كراهية بينهم.
- بناء علاقات أسرية بالعطايا لتقوية الروابط.
- على الآباء عدم التفضيل بين الأبناء في العطايا وتجنب الظلم والاحتقار في توزيع الاموال.
- لمن أراد الهبة لأحد الأبناء لابد أن يكون هدفه عدم الحاق الضرر بحقوق الورثة.
- يجب توثيق الهبة رسمياً لتجنب الخلافات المستقبلية.

المصادر والمراجع:

القران الكريم.

1- إحياء علوم الدين للإمام محمد الغزالي ج1 دار الكتب العربية القاهرة.

2- الفقه على المذاهب الأربعة/ عبدالرحمن الجزائري/ج3 دار الحديث –القاهرة.

3- المصباح المنير/أبو عباس احمد بن محمد الفيومي ط3 1912موزارة المعارف المصرية.

4- روح المدين الإسلامي/عفيف الفتاح ط3 1988م.

5- سبل السلام شرح بلوغ المرام/محمد اسماعيل الصنعائي/ط200م دار الحديث القاهرة.

6- شرح نهج البلاغة/لابن أبي الحرير ج4 دار الأندلس-بيروت.

7- منهاج المسلم/ ابوبكر الجزائري/ط11964م دار الكتب السلفية. القاهرة.

8- محيط المحيط/بطرس البستاني/ط21987م مكتبة لبنان.

9- موسوعة عمر بن الخطاب محمد رواسي ط4.

10- فقه السنة، السيد سابق، مج3، ط1، 1410ه، 1990م، دار الفتح للاعلام العربي، القاهرة.

11- لسان العرب لابن منظور، ج1.

12- بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، لعلاء الدين الكاساني الحنفي ج6.

13- الهداية شرح البداية، للإمام علي بن ابي بكر، ج3.

دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي

(دراسة حالة جامعة شندي)

The Role Of Administrative Empowerment In Achieving Organizational Creativity

(case Study Of Shendi University)

إعداد: د. الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل

DR. ALHARITH ABD ALMUNEM AHMAD HMADALNILE

Email: harth3@yahoo.com

Abstract:

This study addressed the role of administrative empowerment in achieving organizational creativity . The problem of the study is represented by the structural personal and financial obstacles the a bsence of a supporting structure for new ideas as well as risk and the lack of resources necessary to implement innovations this is perhaps due to the lack of use of administrative empowerment .This study used aimed to find out the role of administrative empowerment in achieving organizational creativity, the study used the descriptive analytical approach

The study concluded with many results including that at the university work is being done to develop human relations which is reflected in organizational creativity . .

The study came out with a number of recommendations the most important of which are: working to quality wotkers through continuous training on specific authorities working to provide incentives to workers in time positions the role of delaying positions .

Keywords: administrative empowerment - organizational creativity

مستخلص:

تناولت الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي وتتمثل مشكلة الدراسة في المعوقات الهيكلية والشخصية والمالية وغياب البيئة الداعمة للأفكار الجديدة وكذلك المخاطرة ونقص الموارد اللازمة لتطبيق الابتكارات ولعل ذلك يرجع ربما الي عدم استخدام التمكين الإداري .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها بالجامعة يتم العمل علي تطوير العلاقات الانسانية مما ينعكس على الإبداع التنظيمي.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: العمل على تأهيل العاملين من خلال التدريب المستمر على سلطات معينة، العمل علي تقديم الحوافز للعاملين في الزمن المناسب دون تأخير.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الإبداع التنظيمي.

المقدمة:

لتمكين الإداري هو نقل المسئولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الي المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه ويتضمن اعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفي المهام. الإبداع التنظيمي يمثل محركا اساسيا للتطوير المستمر ويساهم في تحسين الاداء العام وهو يعمل علي توليد أفكار وعمليات ومنتجات جديدة ومفيدة داخل المنظمة لسد الفجوات في الاداء.

للتمكين الإداري دور مهم وفعال في تحقيق الإبداع التنظيمي وذلك من خلال نقل المسئولية بشكل متكافئ من المديرين الي المرؤوسين مما يسهم في تحسين الاداء العام والعمل علي توليد الافكار الجديدة ة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في المعوقات الهيكلية والشخصية والمالية وغياب البيئة الداعمة للأفكار الجديدة وكذلك المخاطرة ونقص الموارد اللازمة لتطبيق الابتكارات ولعل ذلك يرجع ربما إلى عدم استخدام التمكين الإداري .

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-

ما مدى دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعة ؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:-

1. ما مدى دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعة؟
2. ما دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعة؟
3. هل هنالك علاقه بين التحفيز وتحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعة؟

أهداف الدراسة :

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي .

وترمي الدراسة إلى تحقيق الآتي :-

1. توضيح مفهوم التمكين الإداري وابعاده .
2. التعرف علي مفهوم الإبداع التنظيمي .
3. بيان اهمية التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعة.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من التأثير الحيوي والفعال للتمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي حيث يمثل التمكين الإداري عنصرا هاما في المنظمة وهو نقل المسئولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الي المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه ومساهمته الفعالة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

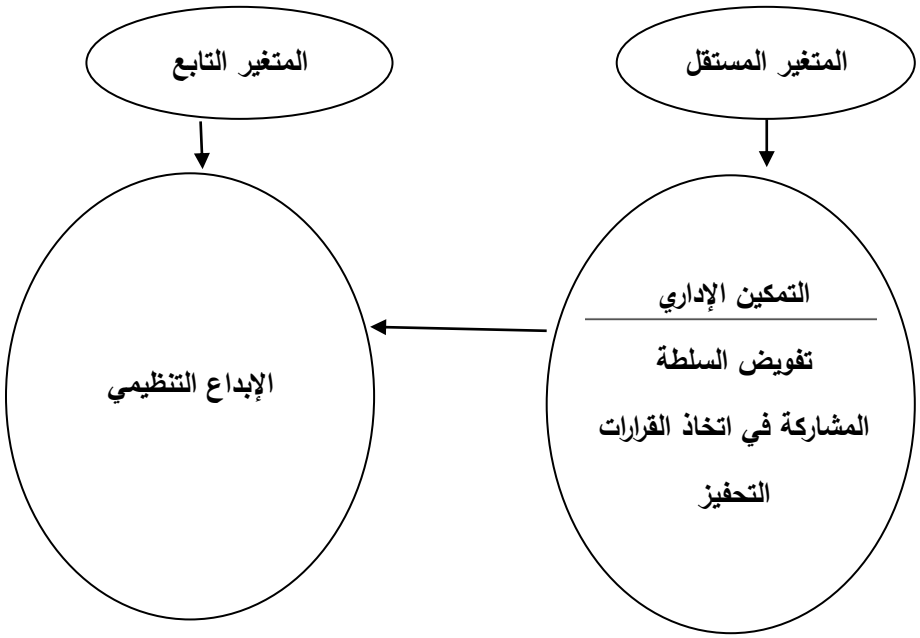
من خلال المشكلة والأهداف تعمل الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تفويض السلطة والإبداع التنظيمي بالجامعة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع التنظيمي بالجامعة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز، الإبداع التنظيمي بالجامعة.

نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة ليوضح المتغير المستقل والمتمثل في (عناصر التمكين الإداري بأبعادها) والمتغير التابع المتمثل في (الإبداع التنظيمي)، وذلك كما في الشكل (1)

شكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثَ، من خلال فرضيات الدراسة، 2025م

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج التاريخي لسرد الجانب النظري، وكذلك منهج دراسة الحالة ، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة.

مصادر وأدوات جمع البيانات:

أستخدم الباحث المصادر الثانوية للحصول على الجانب النظري، وذلك من خلال الكتب والمجلات والرسائل العلمية والانترنت، كما تم استخدام المصادر الأولية متمثلة في الاستبيان لجمع بيانات من ميدان الدراسة.

حدود ومجالات الدراسة:

المجال المكاني: جامعة شندي

المجال الزماني: 2025م.

المجال البشري: العاملين بالجامعة.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها وتحمل المسئولية (عبد الوهاب وآخرون، 1999، ص ص 140-141)

الإبداع التنظيمي :

هو خلق قسمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل افراد يعملون معافى نظام اجتماعي معقد (أسامة خيري، 2012، ص 39)

تفويض السلطة : هو ان يتنازل أو يمنح الرئيس لنائبه أو اتباعه بعض سلطاته مع استمرار مسئولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة المخولة (العنزي، 2009، ص 6)

التحفيز: هو المجهود الذي تبذله الادارة لحث العاملين علي زيادة انتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (اللوزي ، 2003 ص 151)

المشاركة في اتخاذ القرارات :

مفهوم اتخاذ القرار هو عملية يتم بموجبها اختيار بديل من اجل حل مشكلة ما ويحدد من خلالها المديرين مشكلات التنظيم ويحاولون حلها (الناظور ، 2011، ص 224)

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة، تشتمل المقدمة على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، منهج الدراسة، مصادر وأدوات جمع البيانات، حدود ومجالات الدراسة، مصطلحات الدراسة، وهيكل الدراسة. بالإضافة إلى الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة. يتناول

المبحث الأول الإطار النظري للدراسة متمثلاً في مفهوم التمكين الإداري خصائصه ، وأهميته ، وأبعاده، ومتطلباته، مفهوم الإبداع التنظيمي، أهميته ، أنواعه ، مستوياته ، ومراحله بينما يحتوى المبحث الثاني على الإطار التطبيقي مشتملاً على إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات، الخاتمة تتضمن خلاصة النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

1 . دراسة عوض الكريم ،(2021م)

تناولت الدراسة دور التمكين الإداري في تطوير الاداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع الاتصالات (شركة سوداني)

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التمكين في تحقيق تطوير الأداء المؤسسي في شركة سوداني حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه خاصة لما تمتلكه الشركات الأخرى في السودان من عناصر منافسة كبيرة .

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الاتصال الفعال في تطوير الأداء في منظمات الأعمال، معرفة دور فرق العمل وتحفيز العاملين في تطوير الأداء في منظمات الأعمال. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها يؤثر تدريب العاملين على تطوير الأداء في قطاع الاتصالات بصورة عامة، تفويض السلطة له تأثير ايجابي على تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها العمل على استخدام أساليب تفويض السلطة للمساهمة في تطوير الأداء، التركيز على تدريب العاملين على أساليب التمكين الإداري من خلال تخصيص واجبات معينة لعدد من المرؤوسين.

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية للباحث في أنها ركزت على دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع الاتصالات (شركة سوداني) وركزت الدراسة الحالية للباحث على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي.

2. دراسة سليم 2020م

تناولت الدراسة دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، تدور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يسهم الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية، وهدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل مفهوم ومقومات الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية والتعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي في تلك المؤسسات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن (54.3%) من أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا أي برامج تدريبية في مجال الإبداع ، ضعف اتجاه المؤسسات العامة المستقلة نحو التدريب ، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: رفع مستوي الوعي بأهمية الاتجاه نحو التدريب في المؤسسات العامة .

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية للباحث في انها ركزت علي دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الاردنية الهاشمية بينما الدراسة الحالية للباحث ركزت على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الإطار النظري:

يتناول هذا المبحث محور التمكين الإداري ومحور الإبداع التنظيمي.

أولاً: محور التمكين الإداري

1/ مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بانه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسئولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. (افندي ، 2003 ، ص 1211)

ويعرف التمكين الإداري كذلك بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم مع استمرار سيطرة الادارة على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسئولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. (السلمي ، 2001 ، ص 70)

وأيضاً يعرف التمكين الإداري بأنه هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة علي مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. (الكعبي، 2015 ، ص 27)

مما سبق يتضح لنا أن التمكين الإداري هو منح العاملين مجموعة من الصلاحيات في اتخاذ القرارات والوصول إلى النتائج المرغوب فيها من خلال تفويض السلطات للعاملين:

2/ خصائص التمكين الإداري:

تتمثل خصائص التمكين الإداري في الآتي:-

1. التمكين ينمو داخل المنظمة بوجود وعي وادراك وتفهم المديرين لظروف واحتياجات العاملين والتزام بتقبل خبراتهم ودعم طموحاتهم وتحفيزهم وتطويرهم وظيفياً.
2. التمكين فعل ايجابي يتضمن اكتساب القدرة علي العمل والتحسين المستمر وتشجيع التعلم كمبدأ ضروري لاكتساب المعرفة وتوظيفها لتحسين الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة.
3. يتضمن معنى المشاركة لأن الأفراد العاملين يصبحون أكثر اندماجاً داخل التنظيم (المهيرات، 2010 ، ص 29)
4. المشاركة في تحمل المسئولية فيما يتعلق بأداء الوحدة ، الدائرة الإدارية.
5. الوعي والاحساس باطر العمل اي ادراك دوره والمهام المرتبطة بوظيفته (ملحم ، 2006، ص 7)

3/ أهمية التمكين الإداري :

من اهم الاسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين الإداري هي :

1. حاجة المؤسسة ان تكون اكثر استجابة لمتطلبات المجتمع
2. الحاجة الي عدم انشغال الادارة العليا بالأمور اليومية
3. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
4. الحاجة الي الاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية والحفاظ علي تطوير المنافسة
5. تركيزها علي القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل (عامر والمصري ، 2018 ، ص 132)

4/ أبعاد التمكين الإداري :

هنالك أبعاد متنوعة ومتعددة للتمكين الإداري وهي :

1. التدريب والتعلم :

هو نشاط علمي مخطط بهدف الي تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الافراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من اداء فعال ومثمر يودي الي بلوغ اهدافهم الشخصية واهداف المؤسسة باعلي كفاءة ممكنة

2. تفويض السلطة :

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسئوليات الدنيا في النظام ليضعوا بانفسهم الاطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستوي مناسب (قحطاني ، 2008 ، ص 134)

3 . الاتصال :

عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع ، التامل ، التعبير ، الاختيار عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق نوافع عندهم تتبني مواقف وممارسات جديدة وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة (جلاب والحسيني ، 2013، ص 65)

4 . بناء فريق العمل :

ويعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين حيث يبين الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة

5. تحفيز العاملين :

\تساهم الحوافز فالمادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاته وتقديمها في الوقت المناسب (الدوري ، 2009 ، ص 85)

5/ متطلبات التمكين الإداري :

لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الاساسية لنجاح عملية التمكين الإداري وهي :

1. فرق العمل : وهي اكثر فعالية في معالجة الازمات من الافراد لانها تتمتع بموارد اكثر ومهارات متنوعة وسلطة اكثر في اتخاذ القرار
2. 2. التدريب المستمر : تمكين الموظفين يتطلب تدريبهم واكسابهم المعرفة والمهارة للتصرف بطريقة حسنة بصفة مستمرة
3. الدعم الاجتماعي : لكي يشعر الموظفين بالتمكين الفعلي فلابد من شعورهم بالدعم والتاييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شانه ان يزي\ من ثقة الموظف بالمنظمة
4. الثقة الإدارية: اساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيهم فعندما يثق المديرين في موظفيهم فانهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل امدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار
5. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لدينا وانما لدي الاشخاص المنغمسين في المشكلة فلذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة(ابراهيم واخرون ، 2008 ، ص 20)

ثانياً : محور الإبداع التنظيمي

1/ مفهوم الإبداع التنظيمي :

يعرف الإبداع التنظيمي بانه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل اصحاب القرار ويترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليا أو مخرجات المنظمة (منصور واخرون ، 2010 ، ص 195).

يعرف الإبداع التنظيمي بانه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تنضج بها الاعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده وهي الوسائل التي يبتكر بها موارد انتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية امكانية تعزيزية لتوليد القيمة (Drucker 1998 149)

ويعرف كذلك الإبداع التنظيمي بانه العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين انظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة افضل لحاجات العملاء

(jones 1998 15)

2/ اهمية الإبداع التنظيمي :

تتمثل اهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي: (نوري ،2016 ، ص 218)

1/ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدي الطويل في الاسواق التنافسية

2/ وسيلة لتجاوز ضغوط البيئة الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل اكتساب مهارات مميزة أو الوصول الي مستوي عالي من الطموح.

3/ معيار دقيق لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث علي استنباط افضل ما لدي الفرد ، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.

4/ تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض

5/ تحسن انتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء وانجاز الاهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي

3/ أنواع الإبداع :

للإبداع تصنيفات مختلفة تختلف باختلاف وجهات النظر اذ صنف الإبداع إلى :

1 .ابداع المنتوج : ويعني تقديم منتوج جديد ليحل محل منتوج معلن بهدف اشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق

2. إبداع العملية : ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد افضل الطرائق للقيام أو لعمل الاشياء

3. الإبداع التنظيمي :ويعد اهم انواع الإبداع اذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الافعال والاساليب والعمليات الجديدة في أداء الاعمال (عبد الله ،2008، ص 87)

4/ مستويات الإبداع التنظيمي :

هنالك ثلاثة مستويات لحدوث الإبداع وهي :

1.الابداع الفردي :

هو حالة فردية تعتمد علي عنصري الامكانيات الخلاقة والسلوك الإبداعي

2.الإبداع الجماعي :

وهو وجود جماعة معينة داخل المنظمة تعمل علي تطبيق افكارهم لتغيير الاشياء نحو الافضل لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء الاعمال أو لإنتاج سلعة أو حدمة

3.الإبداع التنظيمي:

هو استثمار وتبني الإبداعات الفردية والجماعية علي مستوي المنظمة وتنميتها :(عبد العزيز ،2006 ، ص 37)

5/ مراحل عملية الإبداع التنظيمي :

الإبداع هو عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة وان السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة ويمر هيكل ابداع العملية بخمس خطوات هي :

(Davenport 1993 24)

1 تحديد العمليات الإبداعية 2. تحديد دوافع التغيير

3 تطوير الرؤية للعملية 4. 4 فهم العمليات الحالية

5 تصميم ونمذجة العملية

6 / معوقات الإبداع التنظيمي :

توجد عدة معوقات للابداع التنظيمي ومن اهم تلك المعوقات التي تحول دون الإبداع في بيئة العمل ما يلي:

1.المناخ الإداري السيء:

مثل التركيز علي المظاهر ونظام الحوافز واعطاء المكافآت لغير مستحقيها وعدم وجود الدعم المادي والمعنوي للعاملين

2.التطبيق الإداري:

مثل فقدان حرية التصرف أو عدم اختيارات في القرارات وكيفية تطبيقها ويرتبط هذا المعوق بالدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته سواء اكان ذلك من خلال افكاره أو مشاعره

3.اللامبالاة الإدارية:

مثل ندرة الدعم وفقدان الحماس والاهتمام وعدم الايمان والثقة بنجاح المشروع (هيجان ، 1999 ، ص5)

الإطار التطبيقي للدراسة:

سيتم في هذا المبحث تناول إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة: إنَّ المنهج المناسب من أجل وصف وتحليل الدراسة بأكملها هو المنهج الوصفي التحليلي، لوصف التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة شندي.

2- مجتمع الدراسة: انطلاقا من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حدد الباحث مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملون بالجامعة.

3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (75) استبانة كلها سليمة، تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (94%)، بياناتها كالآتي:-

جدول (1): الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	**75**	**%94**
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	5	**%6**
إجمالي الاستبيانات الموزعة	80	**%100**

المصدر :اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

4- أداة الدراسة: بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس

اتجاهات مفردات العينة، وفقا للمحاور الرئيسة للدراسة، وقد قسم هذا الاستبيان إلى جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: (النوع، العمر، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: البيانات الأساسية: ويشتمل على محاور الدراسة والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة، ويشتمل هذا القسم على أربعة محاور و عدد (28) عبارة تمثل متغيرات الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول :يقيس (تفويض السلطة) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (المشاركة في اتخاذ القرارات) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (التحفيز) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

المحور الرابع: يقيس (الإبداع التنظيمي) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسى (Likart Scale)، والذي يتراوح من (لاأ وافق بشدة، لا أوفق، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، كما في جدول (2).

جدول (2): الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوسط المرجح
لا أوافق بشدة	1	1 - 1.79
لا أوافق	2	1.80 - 2.59
محايد	3	2.60 - 3.39
أوافق	4	3.40 - 4.19
أوافق بشدة	5	4.20 – 5

المصدر: إعداد الباحثَ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

الصدق البنائي: يقيس الصدق البنائي مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وقد قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في جدول (3)

جدول(3):معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.782	0.050
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.868	0.050
التحفيز	0.783	0.050
الإبداع التنظيمي	0.775	0.050

المصدر: إعداد الباحثَ من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

يتضح من جدول (3) أنَّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.775) كحد أدني و(0.868) كحد أعلى، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الدراسة ومن ثم يمكن القول بأنَّ المقاييس التي اعتمد عليها لقياس محاور الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أنَّ النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تمَّ استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتُعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس(60%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول(4)

جدول (4): معاملات الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1	تفويض السلطة	6	0.777	0.881
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0.854	0.924
3	التحفيز	6	0.794	0.891
4	الإبداع التنظيمي	10	0.613	0.783
	جميع العبارات	28	0.894	0.946

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراية الميدانية 2025

يظهر من جدول (4) أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ كلها مرتفعة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة للمحاور (0.613) في أدني قيمة له و(0.854) في أقصى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان ككل (0.894)،وكذلك كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبيان (0.946)، وهذا يعنى أنَّ معامل الصدق الذاتي مرتفع، وبشكل عام ما دامت كل القيم أكبر من (0.60) فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتواها الاستبيان

ثانياً: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:-

1- مناقشة تحليل البيانات الشخصية: يتضمن هذا العنصر تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية .

جدول رقم (5) يوضح متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	30	40
أنثى	45	60
المجموع	**75**	**%100**

المصدر: إعداد الباحثَ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

من الجدول اعلاه يلاحظ بان اكثر المبحوثين من هينة الدراسة اناث بنسبة بلغت 60% من جملة عينة الدراسة وبلغت نسبة الذكور 40% .

جدول رقم (6) يوضح متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30سنة	22	29.3
من 30 وأقل من 40سنة	24	32
من 40 وأقل من50سنة	18	24
من 50 وأقل من 60سنة	11	14.7
المجموع	**75**	**%100**

المصدر: إعداد الباحثَ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 سنة وأقل من 40 سنة بنسبة بلغت 32% ، وبلغت نسبة الفئات العمرية اقل من 30 سنة 29.3 % . ثم الفئة العمرية من 40 سنة واقل من 50 سنة بنسبة بلغت 24% ويأتي في المرتبة الاخيرة الفئة العمرية من 50 سنة واقل من 60 ستة وبلغت نسبتها. 14.7% ، وعليه فإن الإجابات تم الحصول عليها من فئات عمرية مختلفة وهو مؤشر إيجابي .

جدول رقم (7) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	14	18.7
5 واقل من 10	34	45.3
10 واقل من 15	18	24
اكثر من 15	9	12
المجموع	**75**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 5 سنوات واقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 45.3% ، والذين لديهم خبرة ما بين 10 سنوات واقل من 15 سنة بنسبة بلغت 24% ، ثم الذين لديهم اقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 18.7% يليهم الذين لديهم خبرة اكثر من 15 سنة بلغت نسبتهم 12% من جملة عينة الدراسة .

2- التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة:

قام الباحث بمناقشة محاور الدراسة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محاور الدراسة، وفيما يلي التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لكل محور على حدة.

أ- تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول (تفويض السلطة):-

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور إلى معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر تفويض السلطة في الجامعة محل الدراسة، يُوضح ذلك من خلال جدول (8)

جدول (8): التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تفويض السلطة

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور تفويض السلطة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
تسعي الجامعة إلى تأهيل العاملين من خلال التدريب علي سلطات معينة	عدد	26	14	8	21	6	3.28	1.279
	%	%34.7	%18.7	%10.7	%28.0	%8.0		
تعمل الجامعة علي تمكين العاملين لتحمل مسئولياتهم تجاه وظائفهم	عدد	28	26	4	5	12	2.79	1.266
	%	%37.3	%34.7	%5.3	%6.7	%16.0		
تعمل الجامعة علي تفويض بعض سلطاتها للعاملين للتعامل مع	عدد	6	4	26	19	20	2.4	1.127
	%	%8.0	%5.3	%34.7	%25.3	%26.7		

المشاكل والعقبات التي تواجههم								
بالجامعة هنالك ثقة في قدرات العاملين علي اداء المهام المؤكلة لهم	عدد	23	17	11	15	9	2.76	1.334
	%	%30.7	%22.7	%14.7	%20.0	%12.0		
يتم منح العاملين بالجامعة كل السلطات لإنجاز المهام الموكلة لهم	عدد	7	27	16	15	10	3.08	1.217
	%	%9.3	%36.0	%21.3	%20.0	%13.3		
هنالك حرية كاملة للعاملين لاتخاذ القرارات وفق التفويض المؤكل لهم	عدد	3	12	13	27	20	2.35	1.157
	%	%4.0	%16.0	%17.3	%36.0	%26.7		
إجمالي محور تفويض السلطة							**2.78**	**0.847**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025م.

يتضح من جدول (8) أنَّ توفر تفويض السلطة في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تفويض السلطة (2.78) والانحراف المعياري (0.847).

ب- تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات):-

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة محل الدراسة، حيث كانت النتائج ٦كما في جدول (9)

جدول (9):التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
تحرص الجامعة علي	عدد	19	26	16	3	11	2.69	1.127

توفير المناخ المناسب لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	%	%25.3	%34.7	%21.3	%4.0	%14.7		
تعمل الجامعة على توفير بدائل مناسبة لحل المشكلات	عدد	9	33	9	15	9	3.24	1.25
	%	%12.0	%44.0	%12.0	%20.0	%12.0		
توفر الجامعة الفرص الكافية للعاملين لتحقيق الاهداف	عدد	24	23	14	4	10	2.83	1.167
	%	%32.0	.30.7 %	.18.7 %	%5.3	%13.3		
تتيح الجامعة الحرية الكافية للعاملين لاختيار النمط المناسب لإنجاز الاعمال	عدد	5	18	20	22	10	2.81	1.147
	%	%6.7	%24.0	%26.7	%29.3	%13.3		
تحرص الجامعة علي تطوير العلاقات الانسانية مما ينعكس علي الإبداع التنظيمي	عدد	4	18	22	16	15	2.73	1.189
	%	%5.3	%24.0	%29.3	%21.3	%20.0		
تعمل الجامعة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	عدد	9	27	15	11	13	3.11	1.3
	%	%12.0	%36.0	%20.0	%14.7	%17.3		
إجمالي محور المشاركة في اتخاذ القرارات							**2.90**	**0.911**

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025م.

يتضح من جدول (9) أنَّ توفر المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات (2.90) والانحراف المعياري (0.911).

ج -تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث (تحفيز العاملين):-

يهدف الباحثان من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر تحفيز العاملين في الجامعة محل الدراسة، حيث كانت النتائج كما في جدول (10)

جدول (10): التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تحفيز العاملين

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور تحفيز العاملين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
تقوم الجامعة بتحفيز العاملين باستمرار	عدد	13	36	14	10	2	3.64	1.009
	%	17.3%	%48.0	%18.7	%13.3	%2.7		
نبي الجامعة هنالك عدالة في توزيع الحوافز بين العاملين	عدد	11	34	17	12	1	3.56	0.976
	%	14.7%	%45.3	%22.7	16.0%	%1.3		
بالجامعة معايير واضحة وشفافة للتحفيز	عدد	9	23	16	22	5	3.12	1.162
	%	%12.0	30.7%	21.3%	%29.3	%6.7		
بالجامعة يتم تقديم الحوافز للعاملين في الزمن المناسب دون تاخير	عدد	5	12	22	20	16	2.60	1.185
	%	%6.7	16.0%	29.3%	26.7%	%21.3		
يتم اعطاء حافز اداء متميز للعاملين نظير الاعمال الإبداعية	عدد	8	19	21	18	9	2.99	1.191
	%	10.7%	25.3%	28.3%	24.0%	%12.0		
يتم تحفيز العاملين في كل المهام والاعمال المؤكلة لهم	عدد	5	20	24	18	8	2.95	1.102
	%	%6.7	26.7%	32.0%	24.0%	10.7%		
إجمالي محور التحفيز							**3.14**	**0.777**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025م.

يتضح من جدول (10) أنَّ درجة توفر تحفيز العاملين في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحفيز العاملين (3.14) والانحراف المعياري (0.777).

د- تحليل ومناقشة عبارات المحور الرابع (الإبداع التنظيمي):-

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الإبداع التنظيمي في الجامعة محل الدراسة، حيث كانت النتائج كما في جدول (11).

جدول (11):التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي

العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة لمحور الإبداع التنظيمي					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
بالجامعة يتم العمل علي اعتماد انماط جديدة في الادارة مثل العمل علي صنع القرار سوياً ومن ثم اتخاذه	عدد	22	12	8	3	30	2.15	1.227
	%	29.3 %	%16.0	%10.7	%4.0	%40.0		
تعمل الجامعة علي تقديم الخدمات بمواصفات تتناسب مع احتياجات المستفيدين	عدد	39	3	8	22	3	1.79	1.056
	%	52.0 %	%4.0	%10.7	%29.3	%4.0		
بالجامعة يتم اجراء التعديلات علي النظام المعلوماتي المستخدم بشكل مستمر	عدد	20	38	10	5	2	3.92	0.955
	%	%26.7	%50.7	%13.3	%6.7	%2.7		
يقوم العاملون بتبني التغيير المطلوب لصالح الجامعة	عدد	24	36	9	5	1	4.03	0.915
	%	%32.0	%48.0	%12.0	%6.7	%1.3		
بالجامعة يتم تدريب العاملون علي احدث البرامج التكنولوجية لمواكبة التطور	عدد	36	34	4	1	0	4.40	0.658
	%	%48.0	%45.3	%5.3	%1.3	%0.0		
يعمل العاملون بالجامعة علي اكتشاف المشاكل والعمل علي حلها والاسهام في تجاوز الجامعة لها	عدد	3	16	13	26	17	2.49	1.178
	%	%4.0	%21.3	%17.3	%34.7	%22.7		

تعتمد ادارة الجامعة معايير واضحة ومحددة في عملية التطوير التنظيمي	عدد	38	28	7	2	0	4.36	0.765
	%	%50.7	%37.3	%9.3	%2.7	%0.0		
تساهم الجامعة في توفير المناخ الملائم للعاملين لانجاز الاعمال	عدد	31	29	5	7	3	4.04	1.108
	%	%41.3	%38.7	%6.7	%9.3	%4.0		
تعمل الجامعة على تدريب العاملين باستمرار لمواكبة احدث التطورات	عدد	12	36	10	9	8	3.47	1.212
	%	%16.0	%48.0	%13.3	%12.0	%10.7		
توفر الجامعة فرص عديدة ومناسبة لتطوير مهارات العاملين	عدد	8	17	12	22	16	2.72	1.321
	%	%10.7	%22.7	%16.0	%29.3	%21.3		
إجمالي محور الإبداع التنظيمي							**3.34**	**0.500**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

يتضح من جدول (11) أنَّ درجة توفر الإبداع التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت فيها متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإبداع التنظيمي (3.34) والانحراف المعياري (0.500).

3-اختبار فرضيات الدراسة:-

قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحفيز العاملين) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، وفيما يلي اختبار كل فرضية على حدة:-

اختبار الفرضية الأولى:- قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الأولي كما في جدول (12)

جدول(12): نتائج معامل الارتباط بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي	0.456	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025م

تشير نتائج جدول (12) إلى أنَّ معامل الارتباط بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي بشكل عام يساوي (0.456) وأنَّ مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي، ويعني ذلك أنَّه كلما زاد اهتمام الجامعة بتفويض السلطة كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع التنظيمي بها الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الثانية:-قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الثانية كما في جدول (13)

جدول (13): نتائج معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإبداع التنظيمي

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع التنظيمي	0.540	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025م

تشير نتائج جدول (13) إلى أنَّ معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع التنظيمي بشكل عام يساوي (0.540) وأنَّ مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنَّ هناك علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع التنظيمي، ويعني ذلك أنَّه كلما زاد اهتمام الجامعة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة:-قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (تحفيز العاملين) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الثالثة كما في جدول (14)

جدول (14): نتائج معامل الارتباط بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي	**0.498**	**0.000**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025م

تشير نتائج جدول (14) إلى أنَّ معامل الارتباط بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي بشكل عام يساوي (0.498) وأنَّ مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنَّ هناك علاقة طردية متوسطة بين تحفيز العاملين وبين الإبداع التنظيمي، ويعني ذلك أنَّه كلما زاد اهتمام الجامعة أم درمان الإسلامية بتحفيز العاملين كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع التنظيمي بها، مما يعني قبول الفرضية الثالثة

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالجامعه واستناداً على نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية :-

1. تعمل الجامعة على تمكين العاملين لتحمل مسئولياتهم تجاه وظائفهم.
2. بالجامعة يتم العمل علي تطوير العلاقات الانسانية مما ينعكس على الإبداع التنظيمي.
3. بالجامعة يتم تدريب العاملون على احدث البرامج التكنولوجية لمواكبة التطور.
4. تعمل ادارة الجامعة على اعتماد معايير واضحة ومحددة في عملية التطوير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:-

1. العمل علي تأهيل العاملين من خلال التدريب المستمر علي سلطات معينة
2. العمل علي تقديم الحوافز للعاملين في الزمن المناسب دون تأخير
3. العمل علي تدريب العاملين باستمرار لمواكبة التطورات المتسارعة
4. إجراء دراسات حول التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وربطهما مع متغيرات اخري

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب العربية

1. علي محمد عبد الوهاب ، عابدة سيد خطاب واخرون ، القاهرة ، ادارة الموارد البشرية ، 1999
2. اسامة خيري ، ادارة الإبداع والابتكارات ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2012)
3. اللوزي ،موسي ، التطوير التنظيمي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2003
4. فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز ومهارات تطوير الذات ، ط1 ، عمان ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2011
5. حسين افندي ، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر ، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، 2003
6. علي السلمي ، خواطر في الادارة المعاصرة ، القاهرة ، دار غريب للنشر ، 2001
7. عماد علي المهيرات ، اثر التمكين علي فاعلية المنظمة ، الاردن ، دار جليس للنشر والتوزيع ، 2010

8. يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم اداري معاصر القاهرة ، دار غريب للنشر ، 2006

9. هامر ، طارق عبد الرؤوف والمصري ايهاب عيسي ، القيادة الإدارية والتمكين الإداري ، القاهرة ، المكتب العربي للمعارف ، 2018

10. محمد بم دليم قحطاني ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، الرياض ، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، 2008

11. احسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني ، ادارة التمكين والاندماج ، عمان ، دار الصفاء ، 2013

12. زكريا ، مظلك الدوري ، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة ، عمان ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009

13. سماهر محسن منصور ، نعمة الخفاجي ، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، ط1، عمان ، دار اليازوري 13 العلمية للنشر والتوزيع ، 2010

14. سعيد عبد العزيز ، المدخل الي الإبداع ، عمان ، دار الثقافة للنشر ، 2006

ثانياً: الكتب بالغة الانجليزية

1.The Discipline of Innovation . Harvard Bysiness Review) (1998Drucker. Peter1. . Nov –Dec

2.joneskGarethk(1998)kOrganizational Theoryk2nd edkPublishing Company 2. Inckku.s.A

3 .Davenport ,T,H(1993) ,Process Innovation :Re –Engineering Work . Through Information Technology ,Boston ,Harvard Business Press

ثالثاً: الرسائل العلمية

1. العنزي ، مبارك غبد الله ، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدي وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ،اليمن ، جامعة موتة رسالة ماجستير ، 2009

2. عوض الكريم عبد الله مناوي ، دور التمكين الإداري في تطوير الاداء المؤسسي ، الخرطوم ، جامعة النيلين رسالة دكتوراة ، 2021

3.نواف نهار سليم ، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الاردنية الهاشمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،2020

رابعاً: الدوريات والمجلات العلمية

1. الكعبي ، حميد سالم ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، بغداد ، العدد 1 ، 2015

2. ابراهيم عدلان واخرون ، درجة ممارسة التمكين الإداري لدي العاملين في جامعة اليرموك ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد 14 العدد 3 ، بفداد ، 2008

3. اسماء طه نوري ،اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي ،بغداد ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (68) ، 2016

4. هيجان عبد الرحمن ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الادارة العامة ، المجلد (39) ،العدد (1)، 1999

5. كاظم عبد الله اثر راس المال في الإبداع التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد (10) ، العدد (3) ، 2008

أثر الكفاءات الوجدانية و الانفعالية على أداء العاملين

(دراسة تطبيقيه على المصارف العاملة بالولاية الشمالية)

The Impact of Emotional and Affective Competencies on Enhancing Employee Performance: An Empirical Study on Banks Operating in the Northern State

إعـــداد:

د. أنس عبد الرحيم ساتي عبد الرحيم

Dr. Anas Abdelrahim Satti Abdelrahim
Director of JASCO Gas Company – Dongola Independent Researcher

د. يوسف عمر محمد عبد الرحمن

Dr. Yousif Omer Mohamed Abdelrahman
Researcher at the Higher Academy for Security and Security and Strategic Studies
Email: yousifomer665@gmail.com

د. محمد الصـــديق العطـايا إبراهيم

Dr. Mohamed El- Saddiq Al-Ataya Ibrahim
Assistant Professor at Sudan Technological University
Email: Alataya78@gmail.com

د. ياسر محمد سعيد عبد المجيد

Dr. Yasser Mohamed Saeed Abdelmajeed
Title: Independent Reseracher – Sudan
Email: yasirms74@gmail.com

Abstract:

impact of emotional and affective competencies on The study aimed to identify the employees' performance in banks operating in the Northern State of Sudan. The analytical method and selected a purposive -researchers employed the descriptive rs and staff. The main findings sample of 264 employees, including administrato awareness, -revealed a high level of emotional and affective competencies (self social awareness, empathy, and motivation) in the banks. It was also found that ovation, and the job performance at DAL gh across all its dimensions (quality, inn type of effort exerted). Moreover, the study confirmed a significant positive correlation between the two variables, indicating that their relationship is real and not due to chance. The researchers recommended adopting appropriate plans nd procedures to overcome the obstacles hindering job performance a

improvement, as well as continuing to raise employees' awareness of emotional and affective competencies and keeping pace with developments in these .ancing job performancedimensions, given their importance in enh

Keywords:Emotional Competencies.Affective Competencies..Self and Social Awareness.Job Performance,Sudanese Banks

مستخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف علي أثر الكفاءات الوجدانية و الانفعالية على أداء العاملين في المصارف العاملة بالولاية الشمالية ،استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، قام الباحثون باختيار عينة قصدية من العاملين ضمن فئات (الإداريين، الموظفين)، وبلغ عدد مفرداتها (264) مفردة، وكانت اهم النتائج ،أثبتت الدراسة ارتفاع مستوى أبعاد الكفاءات الوجدانية و الانفعالية (الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي، التعاطف، الدافعية) في المصارف ،تبين أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً بجميع أبعاده (الجودة، الابتكار، نوعية الجهد المبذول)،يوجد ارتباط ثنائي بين متغيري الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بينهما، ويدل ذلك على أن العلاقات القائمة بين هذين المتغيرين حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وقد اوصى الباحثون بوضع الخطط، والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه تحسين الأداء الوظيفي لعامليها بشكل صحيح، ضرورة استمرار المصارف في رفع مستوى وعي العاملين لديها بالكفاءات الوجدانية و الانفعالية ، ومواكبة المستجدات في أبعاده، واختيار المناسب منها. لما له من أهمية في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الوجدانية، الكفاءات الانفعالية، الوعي الذاتي والاجتماعي، الأداء الوظيفي، المصارف السودانية

أولاً : الاطار العام للدراسة

1) المقدمة

برز الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة بما يُعرف بالكفاءات الوجدانية و الانفعالية والمهارات الوجدانية التي تمثل قدرة الفرد على الوعي بذاته وبانفعالاته، وضبطها، وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل الإيجابي معهم، تُعد الكفاءات الوجدانية والانفعالية أحد المحاور الرئيسة التي تعزز فعالية الأداء البشري داخل المؤسسات، لاسيما في بيئة العمل المصرفي التي تتسم بالمنافسة العالية والتغيرات المتسارعة، مما يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة القرارات الإدارية ،ويذهب العديد من الباحثين إلى أن الأداء المتميز للعاملين لا يعتمد فقط على المؤهلات العلمية والخبرات الفنية، بل يتطلب كذلك تنمية القدرات الوجدانية والانفعالية، بما في ذلك التعاطف، وإدارة الضغوط، والتحكم في الانفعالات، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، تزداد أهمية دراسة هذه الكفاءات في ظل

التحديات الاقتصادية والتحولات التنظيمية التي تشهدها المصارف، مما يفرض على العاملين ضرورة امتلاك مهارات وجدانية وانفعالية تمكّنهم من التكيف مع الضغوط والتغيرات وتحقيق أهداف المؤسسات.

2) مشكلة الدراسة و تساؤلاتها

على الرغم من تزايد الوعي بأهمية الكفاءات الوجدانية والانفعالية في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن القطاع المصرفي في السودان ما زال يركز على الجوانب الفنية والإدارية أكثر من تركيزه على هذه الكفاءات. يمكن صياغة اسئلة الدراسة في السؤال الرئيس ما أثر الكفاءات الوجدانية و الانفعالية على أداء العاملين في المصارف العاملة بالولاية الشمالية ؟ تتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية :

أ. ما أثر الوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية ؟

ب. ما أثر الدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية ؟

ج. ما أثر الوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية ؟

د. ما أثر التعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية ؟

3) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الي التعرف علي أثر الكفاءات الوجدانية و الانفعالية على آداء العاملين في المصارف العاملة بالولاية الشمالية .

أ. التعرف على أثر الوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية.

ب. التعرف على الدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية.

ج. التعرف على الوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية.

د. التعرف على التعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية.

4) فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الوجدانية و الانفعالية بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية..

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية..

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية..

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية..

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف العاملة بالولاية الشمالية..

5) أهمية الدراسة

تـأتي أهميـة هـذه الدراسـة مـن أهميـة معرفـة أثـر الكفـاءات الوجدانيـة والانفعاليـة علـى أداء العـاملين فـي المصارف العاملة بالولاية الشمالية – السودان.

أ. أهمية علمية:

إثـراء الأدبيـات العربيـة بدراسـة علميـة حديثـة حـول أثـر الكفـاءات الوجدانيـة والانفعاليـة علـى الأداء الـوظيفي، خاصة في بيئة العمل المصرفي السوداني التي لم تنل قسطاً وافراً من البحث في هذا المجال.

الإسـهام فـي توضـيح العلاقـة بـين الجوانـب الوجدانيـة والانفعاليـة للعـاملين وبـين مسـتوى أدائهـم، وربـط ذلـك بنظريات الكفاءات الوجدانية و الانفعالية والموارد البشرية المعاصرة.

ب. أهمية عملية:

تقـديم مؤشـرات عمليـة لإدارات المصـارف حـول كيفيـة الاسـتثمار فـي تطـوير الكفـاءات الوجدانيـة والانفعاليـة للعاملين بغرض تحسين الأداء المؤسسي.

مسـاعدة صـانعي القـرار فـي المؤسسـات المصـرفية علـى تصـميم بـرامج تدريبيـة تسـتهدف تعزيـز مهـارات الضبط الانفعالي، والوعي الذاتي، والتواصل الفعال.

المسـاهمة فـي رفـع مسـتوى التكيـف المهنـي والرضـا الـوظيفي للعـاملين فـي ظـل التغيـرات الاقتصـادية والتنظيمية المتسارعة.

6) حدود الدراسة

أ. الحدود الموضوعية : أثر الكفاءات الوجدانية والانفعالية على الأداء الوظيفي

ب. الحدود البشرية**:** المدراء و مدراء الادارات و الرؤساء الاقسام و الموظفين

ج. الحدود الزمانية :العام 2025م

د. الحدود المكانية :المصارف العاملة في الولاية الشمالية

ثانياً : الاطار النظري

1) مفهوم الكفاءات الوجدانية والانفعالية

هـي مجموعـة مـن القـدرات والمهـارات التـي تمكّـن الفـرد مـن فهـم انفعالاتـه وإدارتهـا بـوعي، والتفاعـل إيجابيـاً مـع انفعـالات الآخـرين، بمـا يسـهم فـي تعزيـز التكيـف النفسـي والاجتمـاعي وتحسـين الأداء المهنـي. (الزهراني، 2019، ص. 45)

تشـير الكفـاءات الوجدانيـة والانفعاليـة إلـى قـدرة الفـرد علـى التعـرف علـى مشـاعره ومشـاعر الآخـرين، وتنظيمهـا وتوجيههـا بصـورة فعّالـة فـي المواقـف المختلفـة، بمـا يـنعكس علـى جـودة القـرارات والعلاقـات الإنسانية. (السيد، 2017، ص. 112)

يـرى البـاحثون أن الكفـاءات الوجدانيـة والانفعاليـة تعتبـر إطـار متكامـل مـن الـوعي الـذاتي، وضـبط الانفعالات، والتعاطف، وإدارة العلاقات، وهي تشكل بُعداً أساسياً للذكاء الانفعالي في المؤسسات..

2) مفهوم الأداء

هـو (النتـائج التـي يحققهـا الموظـف أو العامـل واداء العامـل أو الموظـف هـو مـا يؤديـه مـن واجبـات أو ما يكلف به من مهام) (حمد ، 2002 ، ص47.)

3) قياس وتقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً. (كامل ،2000م، ص 199)

ووصفها آخرون بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".(صلاح الدين ، 2002،ص 367).

4) الدراسات السابقة

تناولـت العديـد مـن الدراسـات العربيـة أثـر الكفـاءات الوجدانيـة والانفعاليـة (أو الـذكاء العـاطفي) علـى الأداء الـوظيفي فـي قطاعـات متعـددة، خاصـة فـي البنـوك. فقـد هـدفت دراسـة القاضـي (2019) إلـى قيـاس أثـر الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة علـى أداء العـاملين فـي بنـك سـورية والخلـيج، وتوصـلت إلـى وجـود علاقـة إيجابيـة بـين مكونـات الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة والأداء الـوظيفي، وأوصـت بضـرورة تنميـة هـذه المهـارات عبـر التـدريب. بينمـا ركـزت دراسـة العتيبـي (2020) علـى البنـوك التجاريـة الكويتيـة، وأظهـرت أن الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة يسـهم فـي تعزيـز الفاعليـة التنظيميـة، وأوصـت بـدمج الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة فـي معـايير الاختيـار والتعيـين. أمـا دراسـة الخطيـب (2018) فـي القطـاع المصـرفي الأردنـي فقـد بينـت أن الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة يلعـب دورًا مهمًـا فـي تحسـين فعاليـة فـرق العمـل، حيـث يسـهم فـي رفـع مسـتوى التعـاون والانسـجام بـين المـوظفين. فـي حـين بحثـت دراسـة طنطـاوي (2022) الـذكاء الوجـداني وعلاقتـه بالكفـاءة المهنيـة لـدى القيـادات الإداريـة، مؤكـدة أن ارتفـاع الـذكاء الوجـداني يسـهم فـي رفـع كفـاءة القيـادة. كمـا توصـلت دراسـة بـن قويـدر (2017) فـي الجزائـر إلـى أن الـذكاء الوجـداني يـرتبط ارتباطًـا وثيقًـا بالكفـاءة المهنيـة، ممـا يجعـل مـن الضـروري إدراجـه ضـمن معـايير التوظيـف والتطـوير.، بينـت دراسـة حسـن (2018) حـول المؤسسـات العامـة فـي قطـر أن الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة يـنعكس إيجابًـا علـى الأداء الـوظيفي، وأوصـت ببـرامج تدريبيـة دوريـة لتنميـة هـذه المهـارات. وأخيـرًا، جـاءت دراسـة علـي (2024) لتـربط بـين الكفـاءات الوجدانيـة و الانفعاليـة ورشـاقة القـوى العاملـة، مؤكـدة دوره فـي تمكـين المـوظفين مـن التكيف مع التغيرات والتحولات الرقمية.

5) الفجوة البحثية

رغم ثراء هذه الدراسات، إلا أن معظمها:

أ. ركـز علـى بيئـات مصـرفية فـي دول عربيـة محـدودة (سـورية، الكويـت، الأردن) دون التطـرق إلـى البنـوك السودانية.

ب. تناول الكفاءات الوجدانية و الانفعالية بشكل عام دون دمج الأبعاد الوجدانية والانفعالية في إطار تكاملي.

ج. لم يربط بوضوح بين هذه الكفاءات والانفعالية من جهة، والتحولات الحديثة في القطاع البنكي (مثل التحول الرقمي) من جهة أخرى.

6) ما تميزت به الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة بأنها:

أ. تقدم مقاربة تكاملية تجمع بين الكفاءات الوجدانية والانفعالية وأثرها المباشر على الأداء.

ب. تطبق في القطاع البنكي السوداني، وهو ميدان لم يحظَ بدراسة كافية.

ج. تركز على أداء العاملين في ظل التحولات التكنولوجية والمصرفية الحديثة.

د. تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال التدريب والتطوير المهني داخل البنوك.

ثالثاً: إجراءات ومنهج الدراسة

1) منهج الدراسة: يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لموضوع الدراسة

2) مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بأفرع المصارف العاملة بالولاية الشمالية وقد بلغ عدد العاملين (400) منهم الموظفين (270) والعمال (130).

ب. عينة الدراسة:

ولقد قام الباحثون باختيار عينة قصدية من العاملين ضمن فئات (الإداريين، الموظفين)، وبلغ عدد مفرداتها (264) مفردة .

ج. أسلوب جمع البيانات:

البيانات الديموغرافية.

جدول (1) وصف عينة البحث

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	105	%39.8
	أنثى	159	%60.2
العمر	أقل من 25 سنة	87	%33
	من 25 إلى 35 سنة	93	%35.2
	من 36 إلى 45 سنة	63	%23.8
	أكثر من 45 سنة	21	%8
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	27	%10.2
	دبلوم	24	%9.1
	بكالوريوس	156	%59.1
	دراسات عليا	57	%21.6
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	102	%38.6
	من 3 إلى 7 سنوات	66	%25

	من 8 إلى 15 سنة	51	%19.4
	أكثر من 15 سنة	45	%17
الدرجة الوظيفية	مدير إدارة	24	%9.1
	رئيس قسم	45	%17
	موظف	129	%48.9
	أخرى	66	%25

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

ثانياً: أداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية ، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) عدد العبارات في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في المصارف بالولاية الشمالية

الرقم	البيان	عدد المتغيرات
1	المتغيرات الديموغرافية	4
2	الكفاءات الوجدانية و الانفعالية بأبعاده المختلفة	24
3	الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة	15
4	الجملة	43

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

لقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بحيث تكون استجابة المبحوث وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وأعطيت لكل خيار درجة من (5) إلى (1) (أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة)، وقد تم تصميم القائمة لتكون الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على عدد العبارات = (1+2+3+4+5) /5 = 3

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات = (5-1) /5 = 0.80

وبالتقريب لمنزلة عشرية واحدة صار طول الفئة = (0.79)، والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما بالجدول (3):

جدول (3) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن (الدرجة)	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 -1.0	2.59 -1.8	3.39 -2.6	4.19 -3.4	5 -4.2

المصدر: (عبد الفتاح، 1982، ص 30)

لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة الميدانية عن متغيراتها، تم استخدام معادلة طول الفئة، والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، والذي تم وفقاً للمعادلة التالية:

مدى التطبيق = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل)/ عدد المستويات (مرتفعة؛ متوسطة؛ منخفضة) = (5-1)/3 = 1.33، وبناءً على ذلك يكون القرار للأهمية النسبية على النحو التالي:

1- الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33.
2- الأهمية المتوسطة من 2.33 – إلى 3.66.
3- الأهمية النسبية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

ثالثاً: الطرائق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الباحثات في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار صحة فرضيتها الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، التي يتضمنها البرنامجين الإحصائيين (SPSS)، و(AMOS)، وتتضمن هذه الأساليب:

أ. التحليل العاملي: وذلك للكشف عن قوة العبارات من خلال نسب التشبع لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.

ب. معاملات الثبات: وذلك للوقوف على ثبات أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) باستخدام معاملات ألفا كرونباخ، وثبات المكونات، ومتوسط قيم التباين المفسر.

ج. اختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و(Skewness)، و(Kurtosis): وذلك للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه.

د. التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.

ه. الإحصاءات الوصفية: وذلك للوقوف على اتجاهات مفردات العينة نحو متغيري الدراسة، وتتضمن المتوسطات الحسابية، ومستوى الأهمية النسبية.

و. اختبار معامل الارتباط (Person): لبيان قوة العلاقة بين المتغيرين، ولحساب معامل التحديد.

ز. أسلوب تحليل المسار ومعاملاته: وذلك لاختبار الفرضيات باستخدام أسلوب نموذج المعادلة المهيكلة (SEM)، وذلك لتبيان الأثر المباشر للفرضيات، وتقييم النموذج المستخلص.

رابعاً: التحليل العاملي

تم في هذا التحليل الكشف عن قوة عبارات القائمة باعتماد أسلوب تحليل العوامل الأساسية، وقد اعتمدت الدراسة على النسب المستخرجة بأسلوب (Principals Component Analysis) باستخدام برنامج ((SPSS Ver. (26) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات القائمة، كما نستطيع من خلاله الحكم على صحة الأبعاد الفرعية التي تقيس المتغير الرئيس، فضلاً عن تحديد نسب التشبع لكل عبارة، إذ أن نسبة التشبع محددة إحصائياً بـ (0.30) بحسب رأى الإحصائيين وهي النسب المعتمدة في الدراسة، كما بالجدول (4).

جدول (4) نسب التشبع لعبارات متغيري الدراسة في المصارف بالولاية الشمالية

البُعد	الرقم	التشبع	البُعد	الرقم	التشبع	البُعد	الرقم	التشبع
الوعي الذاتي	1	0.526	تابع الوعي الاجتماعي	14	0.785	تابع نوعية الجهد المبذول	27	0.853
	2	0.877		15	0.816		28	0.647
	3	0.777		16	0.780		29	0.857
	4	0.741		17	0.759	الجودة	30	0.898
	5	0.854		18	0.767		31	0.883
	6	0.876	التعاطف	19	0.811		32	0.938
الدافعية	7	0.741		20	0.699		33	0.929

	8	0.696		21	0.794		34	0.903
	9	0.768		22	0.816		35	0.874
	10	0.807		23	0.779		36	0.823
	11	0.760		24	0.763	الابتكار	37	0.867
الوعي الاجتماعي	12	0.715	نوعية الجهد المبذول	25	0.787		38	0.829
	13	0.698		26	0.874		39	0.878

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

اتضح أن جميع عبارات قائمة الاستقصاء حققت نسب تشبع كافية لمتغيري الدراسة، مما يعني أن عبارات المقياس جاءت متناسقة، وأن نسب تشبع عبارات أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)، تعكس قدرتها على إحداث التأثير في أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المصارف بالولاية الشمالية.

خامساً: الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق المقياس اعتمد الباحثون على الصدق الظاهري باستخدام أسلوب شمولية المحتوى، وذلك بعرض مسودة أداة القياس على عدد خمسة من استاذ مشارك و استاذ ، بهدف إبداء رأيهم في عباراتها من حيث الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للأبعاد، ومدى صلاحيتها لما طورت من أجله، وتم تعديلها حسب رأيهم.

ب- اختبار ثبات قائمة الاستقصاء وصدقها:

تعبر خاصية الثبات عن مدى قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا ما تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في الظروف نفسها، وقد اعتمدت الباحثات في تقييم ثبات الأداة على مؤشرات ألفا كرونباخ، وثبات المكونات (CR)، ومتوسط قيم التباين المفسر (AVE). حيث أوضح أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لابد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ(0.60) حتى يتم قبولها، وتكون مناسبة ومعبرة عن ثبات المقياس، كما أوضح أن قيم متوسط قيم التباين المفسر (AVE) لابد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ(0.50) حتى يتم قبولها، وتكون مناسبة ومعبرة عن الصدق التقاربي للمقياس، كما أوضح أن قيم معاملات ثبات المكونات (CR) يجب أن تكون أكبر من (0.70) حتى يتم قبولها، ومن ثم الحكم على المقياس بثبات مكوناته، وتميزه بالصدق التقاربي، ويوضح جدول (4-5) معامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE)، وقيم ثبات المكونات (CR) للمقياس:

جدول (5) نتائج اختبار ثبات المقياس

المتغير	البُعد	معامل ألفا للثبات	(CR)	(AVE)
الكفاءات الوجدانية و الانفعالية	الوعي الذاتي	0.870	0.904	0.616
	الدافعية	0.809	0.869	0.570
	الوعي الاجتماعي	0.873	0.906	0.579
	التعاطف	0.869	0.902	0.605
الأداء الوظيفي	نوعية الجهد المبذول	0.864	0.903	0.653
	الجودة	0.948	0.960	0.829
	الابتكار	0.906	0.931	0.730

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

يتضح من خلال جدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين 0.809 كحد أدنى و0.948 كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات التباين المفسر (AVE) ما بين 0.570 كحد أدنى، و0.829 كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات ثبات المكونات (CR) ما بين 0.869 كحد أدنى و0.960 كحد أقصى، وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة للمقياس، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

ج- التوزيع الطبيعي لبيانات قائمة الاستقصاء:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و(Skewness)، و(Kurtosis)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ما توضحه بيانات الجدول (6):

جدول (6) نتائج اختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و(Skewness)، و(Kurtosis)

البُعد/ المتغير	K.-S. T.	Sig.	Skewness	Error	Kurtosis	Error
الوعي الذاتي	0.140	0.000	-1.150	+0.150	+2.982	+0.299
الدافعية	0.116	0.000	-0.656	+0.150	+1.694	+0.299
الوعي الاجتماعي	0.142	0.000	-1.559	+0.150	+4.741	+0.299
التعاطف	0.174	0.000	-1.551	+0.150	+3.695	+0.299
الذكاء العاطفي	0.144	0.000	-1.784	+0.150	+5.459	+0.299
نوعية الجهد المبذول	0.159	0.000	-1.558	+0.150	+4.730	+0.299
الجودة	0.153	0.000	-1.378	+0.150	+4.128	+0.299
الابتكار	0.192	0.000	-1.579	+0.150	+5.990	+0.299
الأداء الوظيفي	0.151	0.000	-2.025	+0.150	+7.414	+0.299
قائمة الاستقصاء ككل	0.145	0.000	-2.130	+0.150	+7.298	+0.299

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

بالنظر إلى البيانات الواردة في جدول (6) يتضح أن جميع القيم الاحتمالية لمتغيري الدراسة تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، وأن معاملي الالتواء والتفلطح محصورين في المدى (±10)، وهو ما يدلل على أن توزيع البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة (الذكاء العاطفي، الأداء الوظيفي) تخضع للتوزيع الطبيعي؛ لذا فقد جرى الاعتماد على الاختبارات المعلمية للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها

3) عرض البيانات وتحليلها

الوصفي:

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تتضمن هذه الفقرة استعراض نتائج التحليل لبيانات الأداة لتحقيق أهداف البحث، ومن أجل معرفة دلالات نتائج التحليل تم احتساب حدود التقدير اللفظي لقيم المتوسط الحسابي بحسب الجدول الآتي:

جدول (7) حدود التقدير اللفظي لقيم المتوسط الحسابي لأبعاد وعبارات أداة الدراسة الميدانية

الحد الأدنى للفئة	1.0	1.80	2.60	3.40	4.20
الحد الأعلى للفئة	1.79	2.59	3.39	4.19	5.0
التقدير اللفظي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: (السماوي، (2024)، ص 478).

أ- التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء العاطفي:

لمعرفة مستوى الكفاءات الوجدانية و الانفعالية في المصارف محل البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة التي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول (8) على النحو الآتي:

جدول (8) التحليل الوصفي لأبعاد الكفاءات الوجدانية و الانفعالية في المصارف بالولاية الشمالية

م	الكفاءات الوجدانية و الانفعالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	الوعي الذاتي	3.80	0.706	%76	عالية	1
2	الدافعية	3.60	0.725	%72	عالية	4
3	الوعي الاجتماعي	3.77	0.693	%75.4	عالية	2
4	التعاطف	3.71	0.704	%74.2	عالية	3
	الذكاء العاطفي	3.72	0.628	%74.4	عالية	2

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

يتضح من الجدول (8) لنتائج تحليل إجابات عينة الدراسة لأداة جمع بيانات البحث أن مستوى الكفاءات الوجدانية و الانفعالية جاء بدرجة (عالية) للمتوسط الحسابي بقيمة (3.72)، وبانحراف معياري بقيمة (0.628) يدل على أن التشتت في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي صغير نسبياً وبمستوى أهمية (74.4%) يشير لموافقة المبحوثين على المستوى العالي للذكاء العاطفي بأبعاده في المصارف محل البحث، وحصل بُعد الوعي الذاتي على الترتيب الأول يشير للموافقة العالية للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصل إليه الوعي الذاتي في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وتميزه، وحصل بُعد الوعي الاجتماعي على الترتيب الثاني يشير للموافقة العالية للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصل إليه الوعي الاجتماعي لديهم في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يدعم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف بالولاية الشمالية ، وحصل بُعد التعاطف على الترتيب الثالث، ويشير للموافقة العالية للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصلت إليه سمة التعاطف في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يدعم جودة الأداء، وحصل بُعد الدافعية على الترتيب الرابع، ويشير للموافقة العالية

للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصلت إليه الدافعية في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يدعم الأداء الابتكاري وتميزه في المصارف بالولاية الشمالية .

عرض النتائج التفصيلية على مستوى كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وعباراتها بحسب ترتيبها التنازلي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل للدراسة وعباراتها

م	العبارة/ البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	أكون واعياً بعواطفي بحيث أستطيع وصف ما أشعر به بدقة	3.68	0.913	%73.6	عالية	5
2	أمتلك الثقة بالنفس بالشكل الذي يمكنني من تحديد اتجاهاتي	3.86	0.816	%77.2	عالية	2
3	أعرف نقاط القوة والضعف لدي	3.83	0.857	%76.6	عالية	4
4	أتقبل النقد البناء من الآخرين	3.63	1.017	%72.6	عالية	6
5	أتعلم من تجاربي الماضية	3.99	0.834	%79.8	عالية	1
6	أدرك أهدافي بوضوح	3.84	0.989	%76.8	عالية	3
	بُعد الوعي الذاتي	3.80	0.706	%76	عالية	1
7	أكون متحمساً حينما أسعى لتحقيق أهدافي	3.98	0.854	%79.6	عالية	1
8	أكون هادئاً عند انجاز أي عمل أقوم به	3.31	1.028	%66.2	متوسطة	5
9	أستطيع استدعاء الانفعالات الايجابية بيسر	3.45	0.978	%69	عالية	3
10	تكون مجازفتي مدروسة دون مشاكل كبيرة	3.42	0.987	%68.4	عالية	4
11	أستطيع تركيز انتباهي في الأعمال المطلوبة مني	3.86	0.957	%77.2	عالية	2
	بُعد الدافعية	3.60	0.725	%72	عالية	4
12	أستطيع فهم مشاعر الآخرين حتى لو لم يعبروا عنها بالكلمات	3.48	1.099	%69.6	عالية	7
13	ألاحظ لغة الجسد وتعبيرات الوجه لدى الآخرين لفهم مشاعرهم	3.63	1.017	%72.6	عالية	6
14	أحرص على الاستماع للآخرين دون مقاطعتهم	3.92	0.884	%78.4	عالية	2
15	أستطيع التعرف على احتياجات الآخرين وأحاول مساعدتهم	3.74	0.777	%74.8	عالية	4
16	أتفاعل مع اختلافات الثقافات أو وجهات النظر باحترام وتقدير	4.00	0.854	%80	عالية	1
17	أشعر بالارتياح عند العمل ضمن مجموعة متنوعة من الأشخاص	3.86	0.909	%77.2	عالية	3
18	لدى القدرة على ملاحظة تأثير قراراتي وسلوكي على الآخرين	3.74	0.861	%74.8	عالية	5
	بُعد الوعي الاجتماعي	3.77	0.693	%75.4	عالية	2
19	أستطيع قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	3.58	0.928	%71.6	عالية	5
20	أساعد الآخرين في حل مشكلاتهم عندما	3.85	0.763	%77	عالية	2

	يكونون منزعجين					
21	أنا فعال في الإصغاء لمشاعر الآخرين	3.81	0.904	%76.2	عالية	3
22	أستطيع قراءة مشاعر الناس من نبرة صوتهم	3.65	0.968	%72.4	عالية	4
23	أشعر بالانفعالات والمشاعر التي لا يضطر الآخرون الإفصاح عنها	3.48	0.967	%69.6	عالية	6
24	إحساسي بمشاعر الآخرين يجعلني متعاطفاً معهم	3.88	0.891	%77.6	عالية	1
	بُعد التعاطف	3.71	0.704	%74.2	عالية	3

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

ب- التحليل الوصفي لعبارات الأداء الوظيفي:

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي في المصارف محل البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة التي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول (10) على النحو الآتي:

جدول (10) التحليل الوصفي لأبعاد الأداء الوظيفي في المصارف بالولاية الشمالية

م	أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	نوعية الجهد المبذول	3.83	0.724	%76.6	عالية	3
2	الجودة	4.05	0.757	%81	عالية	1
3	الابتكار	3.92	0.679	%78.4	عالية	2
	الأداء الوظيفي	3.94	0.640	%78.8	عالية	1

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

يتضح من الجدول (10) لنتائج تحليل إجابات عينة الدراسة لأداة جمع بيانات البحث أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة (عالية) للمتوسط الحسابي بقيمة (3.94)، وبانحراف معياري بقيمة (0.640) يدل على أن التشتت في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي صغير نسبياً وبمستوى أهمية (78.8%) يشير لموافقة المبحوثين على المستوى العالي للأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف محل البحث، وحصل بُعد الجودة على الترتيب الأول يشير للموافقة العالية للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصلت إليه الجودة في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يضمن الارتقاء بمستوى جودة الأداء وتميزه، وحصل بُعد الوعي الابتكار على الترتيب الثاني يشير للموافقة العالية للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصل إليه الابتكار في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يدعم التجديد والخلق في المصارف بالولاية الشمالية ، وحصل بُعد نوعية الجهد المبذول على الترتيب الثالث، ويشير للموافقة العالية

للمبحوثين بالمستوى العالي الذي وصل إليه نوعية الجهد المبذول في المصارف بالولاية الشمالية ، وبما يدعم تنفيذ المهام الوظيفية بدقة.

عرض النتائج التفصيلية على مستوى كل بُعد من أبعاد المتغير التابع وعباراتها بحسب ترتيبها التنازلي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع للدراسة وعباراتها

م	العبارة/ البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	أحرص على تنفيذ المهام المكلفة إلى بغض النظر عن توافر الإمكانيات	3.66	0.892	%73.2	عالية	4
2	أسعى إلى إتمام الواجبات والمهام المكلفة إلى في وقتها المحدد مهما كانت طبيعتها	3.93	0.929	%78.6	عالية	3
3	لدى القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد أقع فيها أثناء قيامي بعملي	3.95	0.866	%79	عالية	2
4	أفضل استخدام الإعلام الآلي في أداء مهامي لمساهمته في سرعة تنفيذها	3.49	0.881	%69.8	عالية	5
5	أعتبر أن الالتحاق بالدورات التدريبية يزيد من مهاراتي الوظيفية	4.13	0.929	%82.6	عالية	1
	بُعد نوعية الجهد المبذول	3.83	0.724	%76.6	عالية	3
6	أحرص على تقديم عمل عالي الجودة	4.15	0.793	%83	عالية	1
7	أهتم بالتفاصيل الدقيقة أثناء تنفيذ المهام	4.00	0.854	%80	عالية	5
8	أعمل على تحسين جودة العمل بشكل مستمر	4.02	0.813	%80.4	عالية	4
9	أراجع عملي بانتظام لضمان تحقيق معايير الجودة	4.06	0.832	%81.2	عالية	2
10	التزم بمعايير الجودة في كل تفاصيل عملي	4.05	0.866	%81	عالية	3
	بُعد الجودة	4.05	0.757	%81	عالية	1
11	أساهم في تقديم أفكار جديدة لتحسين سير العمل	3.90	0.756	%78	عالية	3
12	أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهني	3.89	0.873	%77.8	عالية	5

13	أقبل التحديات وأعمل على استخدامها لتطوير أدائي	3.91	0.794	%78.2	عالية	2
14	أشارك زملائي في طرح أفكار إبداعية لتطوير العمل	3.93	0.782	%78.6	عالية	1
15	أسعى لتطبيق أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل	3.89	0.770	%77.8	عالية	4
	بُعد الابتكار	3.92	0.679	%78.4	عالية	2

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

ثالثاً: الفروق الجوهرية بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة:

للتحقق من وجود الفروق الجوهرية بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة استخدمت الباحثات اختباري (Independent- Sample T Test)، و(One Way ANOVA)، وكما بالجدول (12) التالي:

جدول (12) نتائج تحليل اختباري (Independent- Sample T Test)، و(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق

المتغير الحكمي	الذكاء العاطفي		الأداء الوظيفي	
	T or F	Sig.	T or F	Sig.
النوع	-3.731	0.000	-1.703	0.090
العمر	2.186	0.090	1.251	0.292
المؤهل العلمي	11.318	0.000	15.161	0.000
سنوات الخبرة	5.502	0.001	2.071	0.104
الدرجة الوظيفية	4.184	0.006	4.339	0.005

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

رابعاً: مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة:

للتحقق من العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المستقل والتابع، تم استخدام اختبار معامل ارتباط (Person)، ويتم الحكم على مقدار قوته في ضوء القاعدة الإحصائية التالية:

- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).
- علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط ضمن المدى (0.10-0.30).
- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

جدول (13) مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين المتغيرين المستقل والتابع

المتغير	الذكاء العاطفي	الأداء الوظيفي
الكفاءات الوجدانية و الانفعالية	1	0.853**
الأداء الوظيفي	0.853**	1

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

اتضح من بيانات الجدول (13) أن معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع قد تجاوز عتبة (30%) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين.

4) اختبار الفرضيات

اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى التعرف على مستوى التأثير بين المتغير المستقل (الكفاءات الوجدانية و الانفعالية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وباستكشاف مستوى التأثير، واتجاهاته بين متغيري الدراسة، وعلى مستوى التأثير المباشر تختبر الباحثات فرضيات التأثير المباشر بالاعتماد على النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) بالاستعانة ببرنامج (AMOS). إذ يتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة عن طريق سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار)، وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها بعضاً عن طريق سهم ذي اتجاهين، وسيستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة، ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي عن طريق مؤشرات الملائمة المعروضة في الجدول (14)، إلا أن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات الدراسة بل تبحث عن مطابقة البيانات للنموذج المختبر، ويتم التأكد من صحة الفرضيات بالاعتماد على المعاملات الموجودة على الأسهم، سواء بين المتغيرات المستقلة أو المتغيرات التابعة (معاملات بيتا المعيارية)، وهذه التقنية الإحصائية تعد أكثر تطوراً، ودقةً من تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي تم افتراضه.

جدول (14) مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

م	المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	قيم المطابقة الممتازة
1	النسبة بين قيم كا^2 (Chi-square) ودرجات الحرية (DF)	<5	<2
2	متوسط جذر البواقي (RMR)	0.06 to 0.1	<0.06
3	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit (GFI) Index	ما بين (0، 1)	≤0.90

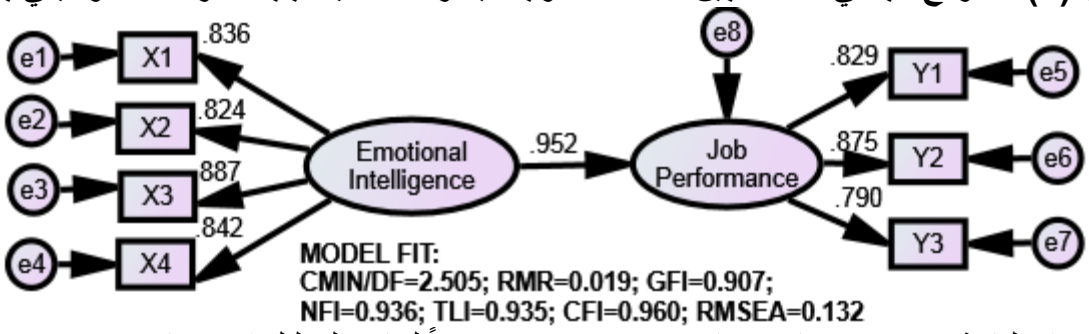
4	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit (NFI) Index	ما بين (0، 1)	≤0.90
5	مؤشر تاكر - لويس Tucker-Lewis (TLI) Index	ما بين (0، 1)	≤0.90
6	مؤشر المطابقة المقارن Comparative (CFI) Fit Index	ما بين (0، 1)	≤0.90
7	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.06 to 0.08	<0.06

المصدر: (أبو الدهب،2024 ،ص254)،

ثالثاً: الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الوجدانية و الانفعالية بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية :

لاختبار الفرضية الرئيسة تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين الكفاءات الوجدانية و الانفعالية بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، الوعي الاجتماعي، التعاطف)، والأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار) في المصارف بالولاية الشمالية ، وفيما يلي توضيح لذلك:

شكل (1) النموذج البنائي للعلاقة بين الكفاءات الوجدانية و الانفعالية بأبعاده والأداء الوظيفي بأبعاده



المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

جدول (15) تحليل مسار الكفاءات الوجدانية و الانفعالية بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
الذكاء العاطفي	الأداء الوظيفي	0.956	0.111	8.607	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

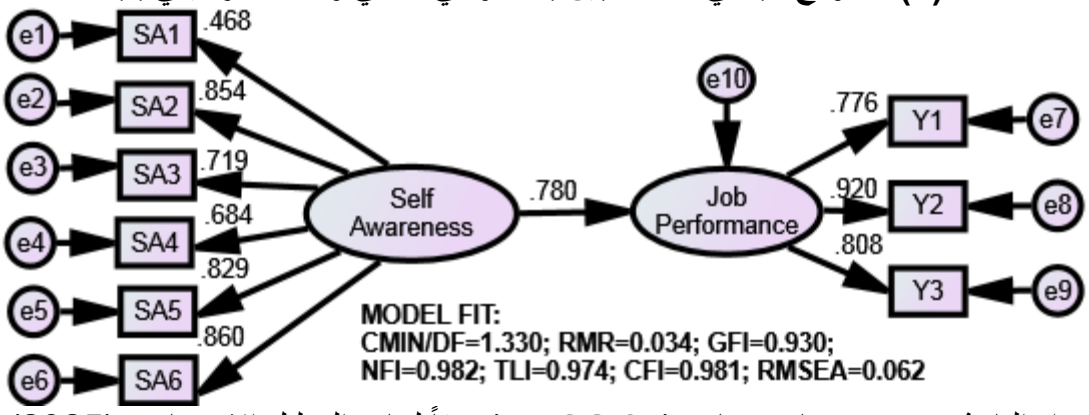
يتضح من الشكل (1) والجدول (15) أن أغلب مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.132)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الرئيسة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، الوعي الاجتماعي، التعاطف) على

الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، حيث بلغت قيمة (0.956) (β)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (8.607)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير الكفاءات الوجدانية و الانفعالية بلغ (0.956)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في الكفاءات الوجدانية و الانفعالية فإن أثرها يسهم بزيادة (95.6) وحدة في تحسين الأداء الوظيفي، ومما سبق تقبل الفرضية الرئيسة البديلة للدراسة، والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية وللتحقق من العلاقة بين أبعاد الكفاءات الوجدانية و الانفعالية منفردة (الوعي الذاتي، الدافعية، الوعي الاجتماعي، التعاطف) والأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، قامت الباحثات بتجزئة الفرضية الرئيسة إلى أربعة فرضيات فرعية، واستخدمن تحليل المسار لاختبارها على حده، وكما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية :

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين بُعد الوعي الذاتي، والأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، كما يلي:

شكل (2) النموذج البنائي للعلاقة بين بُعد الوعي الذاتي والأداء الوظيفي بأبعاده



المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

جدول (16) تحليل مسار بُعد الوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده

المتغير المستقل الفرعي الأول	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
بُعد الوعي الذاتي	الأداء الوظيفي	0.629	0.096	6.549	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

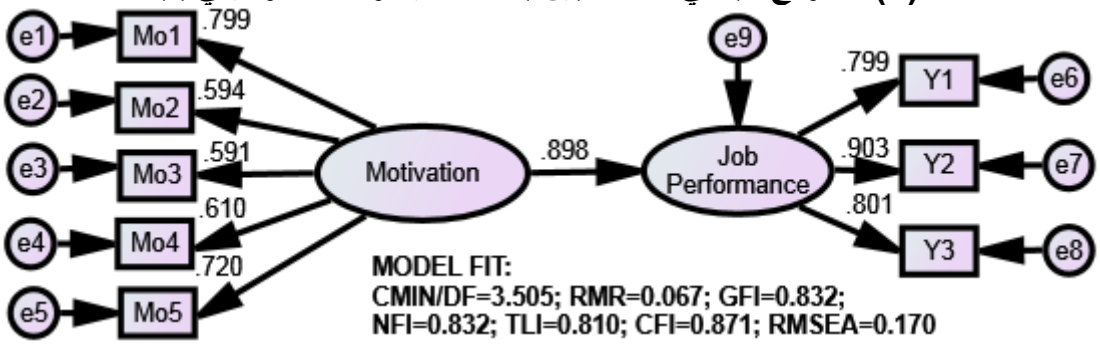
يتضح من الشكل (2) والجدول (16) أن أغلب مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن القيمتين الممتازة والمقبولة، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الأولى، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، حيث بلغت قيمة ((β (0.629)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (6.549)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من

(0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير بُعد الوعي الذاتي بلغ (0.629)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في بُعد الوعي الذاتي فإن أثرها يسهم بزيادة (62.9) وحدة في تحسين الأداء الوظيفي، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى للدراسة، والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية ، ويعود ذلك إلى قدرة موظف المصارف بالولاية الشمالية لفهم مشاعره وعواطفه ودوافعه وتأثيرها على الآخرين تدفعه لتنفيذ أعماله ومهامه الوظيفية الموكلة إليه بجودة وابتكار عاليين، .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية :

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين بُعد الدافعية، والأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، كما يلي:

شكل (3) النموذج البنائي للعلاقة بين بُعد الدافعية والأداء الوظيفي بأبعاده



المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

جدول (17) تحليل مسار بُعد الدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده

المتغير المستقل الفرعي الثاني	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
بُعد الدافعية	الأداء الوظيفي	0.851	0.164	5.191	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

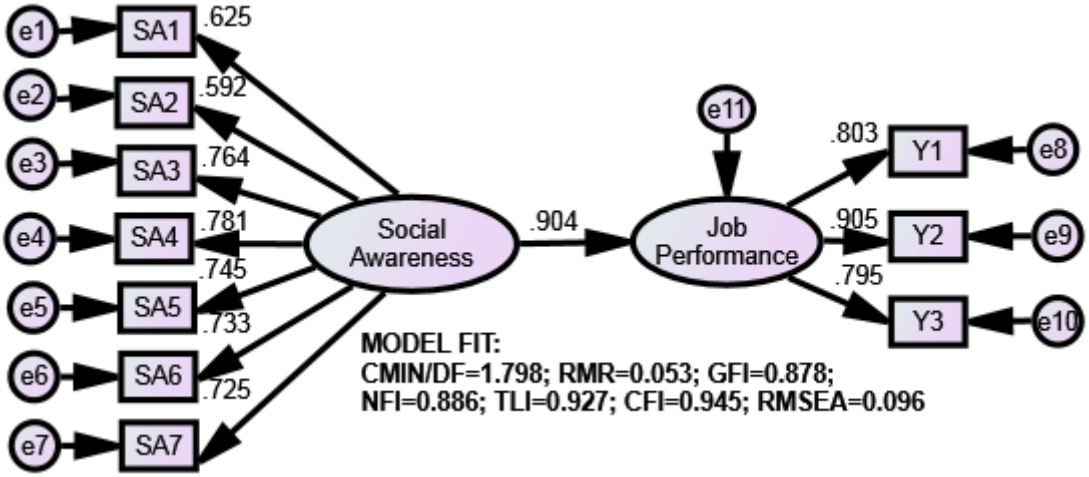
يتضح من الشكل (3) والجدول (17) أن أغلب مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.170)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الثانية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، حيث بلغت قيمة (0.851) (β)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (5.191)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل

تأثير بُعد الدافعية بلغ (0.851)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في بُعد الدافعية فإن أثرها يسهم بزيادة (85.1) وحدة في تحسين الأداء الوظيفي، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية للدراسة، والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية ، ويعود ذلك إلى حب موظف المصارف بالولاية الشمالية للعمل بغض النظر عن الأجور والترقيات والمركز الوظيفي والمنافع والامتيازات الأخرى تدفعه لتنفيذ أعماله ومهامه الوظيفية الموكلة إليه بتميز وإتقان عاليين، .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية :

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين بُعد الوعي الاجتماعي، والأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، كما يلي:

شكل (4) النموذج البنائي للعلاقة بين بُعد الوعي الاجتماعي والأداء الوظيفي بأبعاده



المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

جدول (18) تحليل مسار بُعد الوعي الذاتي على الأداء الوظيفي بأبعاده

المتغير المستقل الفرعي الثالث	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
بُعد الوعي الاجتماعي	الأداء الوظيفي	0.873	0.162	5.379	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

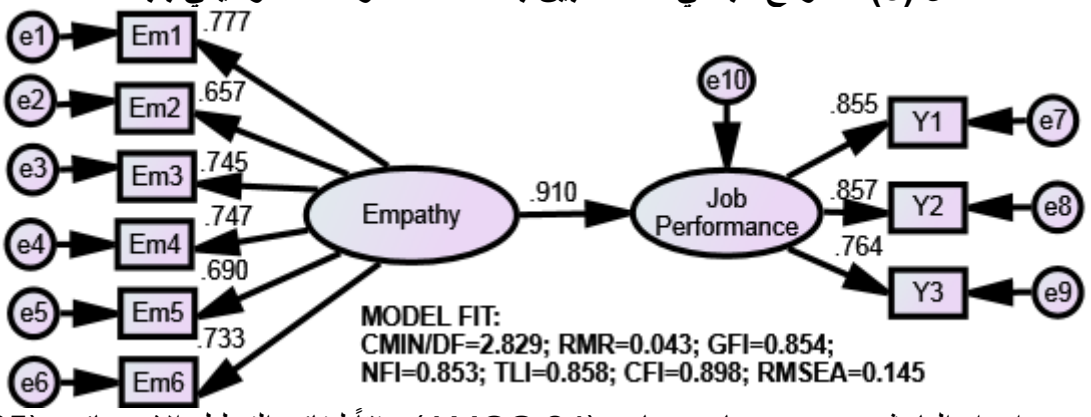
يتضح من الشكل (4) والجدول (18) أن أغلب مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.096)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الثالثة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، حيث بلغت قيمة (0.873) (β)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (5.379)، وهي قيمة

معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل تأثير بُعد الوعي الاجتماعي بلغ (0.873)، وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في بُعد الوعي الاجتماعي فإن أثرها يسهم بزيادة (87.3) وحدة في تحسين الأداء الوظيفي، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة للدراسة، والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية ، ويعود ذلك إلى قدرة موظف المصارف بالولاية الشمالية التفاعل الإيجابي في البيئات المختلفة تساعده على تقديم حلول مبتكرة في العمل.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية :

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين بُعد التعاطف، والأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، كما يلي:

شكل (5) النموذج البنائي للعلاقة بين بُعد التعاطف والأداء الوظيفي بأبعاده



المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

جدول (19) تحليل مسار بُعد التعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده

المتغير المستقل الفرعي الرابع	المتغير التابع	معامل التأثير (β) (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E.)	النسبة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة
بُعد التعاطف	الأداء الوظيفي	1.123	0.180	6.245	(***)
(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)					

المصدر: من إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، (2025).

يتضح من الشكل (5) والجدول (19) أن أغلب مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.154)، وهذا يوحي بقبول النموذج البنائي للفرضية الفرعية الرابعة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار)، حيث بلغت قيمة (1.123) (β)، والنسبة الحرجة (C.R.) بلغت قيمتها (6.245)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً بدلالة اتجاه سهم المسار، وبالتالي فإن معامل

تـأثير بُعد التعـاطف بلـغ (1.123)، وهذا يعنـي أن زيـادة (100) وحـدة فـي بُعد التعـاطف فـإن أثرهـا يسـهم بزيـادة (112.3) وحدة في تحسين الأداء الوظيفي، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة للدراسة، والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاطف على الأداء الوظيفي بأبعاده في المصارف بالولاية الشمالية ، ويعود ذلك إلى قدرة موظف المصارف بالولاية الشمالية لفهم مشاعر وعواطف الآخرين والقدرة على التعامل تزيد حرصه على تأدية المهام الموكلة إليه بجودة وسرعة عاليين.

الخاتمة:

ثانياً: النتائج

1. أثبتت الدراسة ارتفاع مستوى أبعاد الكفاءات الوجدانية و الانفعالية (الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي، التعاطف، الدافعية) في المصارف بالولاية الشمالية .

2. تبين أن مستوى الأداء الوظيفي بالمصارف بالولاية الشمالية مرتفعاً بجميع أبعاده (الجودة، الابتكار، نوعية الجهد المبذول).

3. يوجد ارتباط ثنائي بين متغيري الدراسة حيث يوجد ارتباط معنوي بينهما، ويدل ذلك على أن العلاقات القائمة بين هذين المتغيرين حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة.

4. يوجد تأثير إيجابي معنوي للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة ومنفردة: (الوعي الذاتي، الدافعية، الوعي الاجتماعي، التعاطف) على الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (نوعية الجهد المبذول، الجودة، الابتكار).

ثالثاً: التوصيات

1. قيام المصارف بالولاية الشمالية ، وإداراتها، وأقسامها المختلفة بوضع الخطط، والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه تحسين الأداء الوظيفي لعامليها بشكل صحيح.

2. ضرورة استمرار المصارف بالولاية الشمالية في رفع مستوى وعي العاملين لديها بالذكاء العاطفي، ومواكبة المستجدات في أبعاده، واختيار المناسب منها. لما له من أهمية في تحسين الأداء الوظيفي.

3. أن يتبنى المديرين بالمصارف بالولاية الشمالية أساليب علمية جديدة في التعامل مع العاملين وذلك لتحسين مستوى إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم، وتقديم النصائح والإرشادات الخاصة بذلك.

4. أن تعقد إدارة الموارد البشرية بالمصارف بالولاية الشمالية مجموعة من الدورات التدريبية، وورش العمل للعاملين، وربط عمليات الترقي الوظيفي بحضور هذه الدورات، واجتيازها، وذلك بهدف تنمية الوعي لديهم بأهمية الذكاء العاطفي، وممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة تقييم الأداء الوظيفي منها.

المصادر والمراجع

- أبو الدهب، محمد صبحي أحمد، (2024)، أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي – دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مصر، (44)4، 225-254.

- بن قويدر، عبد القادر. (2017). الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الخطيب، محمود. (2018). دور الكفاءات الوجدانية و الانفعالية في تحسين فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(1)، 101–125.
- الزهراني، عادل بن محمد. (2019). الكفاءات الوجدانية و الانفعالية وأثره في تحسين الأداء التنظيمي. جدة: دار النشر العربية.
- السماوي، عبد الرحمن ناجي، والسياغي، عبد الكريم قاسم، (2024)، "أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية- دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، المجلد (3)، العدد (1)، اليمن.
- السيد، محمد أحمد. (2017). إدارة الانفعالات والمهارات الوجدانية في بيئات العمل. القاهرة: دار الفكر العربي.
- القاضي، نغم محمد. (2019). الكفاءات الوجدانية و الانفعالية وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج. أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- حسن، محمد عبد الله. (2018). أثر الكفاءات الوجدانية و الانفعالية على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة بقطر: دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية. رسالة ماجستير، جامعة قطر.
- حمد عبد الرحمن البيلي ، (2002)،اساسيات الادارة والاداء ، ط1 (دمشق – دار الفكر).
- صلاح الدين عبد الباقي، (2002)،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- طنطاوي، جمعة أحمد محمد. (2022). الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(3)، 211–229.
- عبد الفتاح، عز، (1982) مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية..
- العتيبي، فيصل. (2020). أثر الكفاءات الوجدانية و الانفعالية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. مجلة جامعة الكويت للعلوم الإدارية، 14(2)، 55–72.

- علـــي، مصـــطفى محمـــد. (2024). تـــأثير الكفـــاءات الوجدانيـــة و الانفعاليـــة علـــى رشـــاقة القوى العاملة. مجلة البحوث الإدارية، 20(1)، 65–89.

- كامـــل بربـــر،(2000م) إدارة المـــوارد البشـــرية وكفـــاءة الأداء التنظيمـــي، مصـــر: المؤسســـة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000) .

الدور الوسيط للعدالة والشفافية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري

دراسة على عينة من الشركات الخدمية السودانية

The Mediating Role of Justice and Transparency on the Relationship between Social Responsibility and Administrative Creativity

إعداد :

أ . د / علي عبد الله الحاكم علي

هالة الرشيد عثمان بشير

hbasher@kku.edu.sa

Abstract:

The study addressed the role of justice and transparency on the relationship between social responsibility and administrative creativity in companies and service institutions. It aimed to identify the nature of the relationship between social responsibility and administrative creativity and the extent of the impact of justice and transparency within institutions on this relationship. The study relied on the non-probability (convenient) sample and designed a questionnaire to collect data. 390 questionnaires were distributed and 337 were returned, with a response rate of 86%. To ensure the degree of reliability of the data, the Cronbach Alpha test was used, and the study model was built and hypotheses were developed based on the study literature. The study's scales were also developed. Path analysis and structural equation modeling were used to test the hypotheses. The study results showed that there is a strong relationship between social responsibility and administrative creativity. The study also concluded that social responsibility is also related to justice and transparency Environmental efforts and ethical work practices are a reflection of fairness and transparency within an organization, which in turn enhances performance in service organizations. The study recommended the need to focus on improving employee behavior and instilling values of fairness and transparency, which would reflect positively on performance and enhance the organization's image in the eyes of others. Recommendations and suggestions for future studies were also presented.

مستخلص :

تناولت الدراسة دور العدالة والشفافية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الإداري بالشركات والمؤسسات الخـــــــــدمية ، وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري ومدى تأثير العدالة والشفافية داخل المؤسسات على هذه العلاقة ، واعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وصممت إستبانة لجمـــــع البيانات ، حيث تم توزيع عدد 390 استبانه واسترجع منها 337 بنسبة استجابة بلغت 86% وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على أدبيات الدراسة ، كما تم تطوير مقاييس الدراسة . واستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجه المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري ، وكما توصلت الدراسة الى ان المسؤولية الاجتماعية ايضاً لها علاقة بالعدالة والشفافية ، وأن الجهود البيئية وممارسات العمل الاخلاقي ما هي الا انعكاس للعدل والشفافية داخل المؤسسة والذي بدوره يؤدي تعزيز الاداء بالمؤسسات الخدمية ، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين سلوك العاملين وإرساء قيم العدالة والشفافية مما ينعكس على الاداء ويحسن من صورة المؤسسة لدى الاخرين . وقدمت التوصيات والاقتراحات للدراسات المستقبلية .

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية ، الابداع الاداري ، العدالة والشفافية .

المقدمـــــــة :

تزايد في الآونة الأخيرة الحديث عن موضوع المسؤولية الاجتماعية والتي يقصد بها اهتمام المؤسسات بمصالح المجتمعات وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطات المؤسسات على الزبائن والعاملين والملاك والمجتمع والبيئة ، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الالتزامات القانونية بل تتجاوزها إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة ، وتعد المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات المشتركة بين علوم الادارة والاتصال والاجتماع وغيرها ، والتي لا يزال يكتنف مفهومها كثير من الغموض والجدل بين الباحثين ورجال الاعمال من حيث طبيعة المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها وطرق قياسها والرقابة عليها .(عدي وهاني ، 2012م) وكما تعد العدالة والشفافية عاملاً حاسمًا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات وتأثيرها على الإبداع التنظيمي والإداري . ومع تزايد الضغوط على المؤسسات لتحسين أدائها الاجتماعي والأخلاقي ، يتزايد الاهتمام بكيفية تفاعل هذه العوامل معًا لتعزيز الابتكار الإداري . حيث تهدف هذه الدراسة إلى إختبار ودراسة دور العدالة والشفافية كعامل وسيط بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع الإداري، واستكشاف كيف يمكن لهذا الدور أن يسهم في تحسين الأداء الإداري. Smith, A. & Brown, C. (2020 ،Johnson, B. (2019).

ويعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع الشركات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد أصبح التشجيع على الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من الشركات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في

ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة الشركات إلى الإبداع تجنبا لخطر الزوال (محمد واخرون، 2011م) .

مشكلة الدراسة :

تعدُّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم المحورية التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في إطار تعزيز العلاقات مع المجتمع وتحقيق التوازن بين مصالحها الخاصة والمصالح العامة . وبالتوازي مع ذلك أصبح الإبداع بشقيه الإداري والتنظيمي مطلبًا ضروريًا لضمان استدامة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال . حيث تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع الإداري ، حيث تساهم المبادرات الاجتماعية للمؤسسات في توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتفكير الابتكاري (Smith & Adams, 2020; Johnson & Wang, 2019). والعدالة والشفافية يعكسان مدى التزام الأفراد والمنظمات بالشفافية والإفصاح عن المعلومات بشكل دقيق. وفقًا لـ Ferrell et al. (2016) ، وتعد العدالة والشفافية داخل المؤسسة حجر الزاوية في أي منظمة ترغب في بناء علاقة مستدامة مع عملائها وشركائها. الشفافية تتطلب الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات، بغض النظر عن المصالح الشخصية أو المؤسسية .

تساؤلات الدراسة :

- ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الإداري ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والعدالة والشفافية ؟
- ما العلاقة بين العدالة والشفافية والابداع والاداري ؟
- هل تتوسط العدالة والشفافية بالمؤسسات الخدمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري ؟
- ما هو تأثير العدالة والشفافية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الإداري بالمؤسسات الخدمية ؟

أهداف الدراسة :

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري بالمؤسسات والشركات الخدمية وأثر العدالة والشفافية على هذه العلاقة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الإداري بالمؤسسات والشركات الخدمية .
- التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والعدالة والشفافية بالشركات والمؤسسات الخدمية .
- التعرف على العلاقة بين العدالة والشفافية والابداع الاداري بالمؤسسات والشركات الخدمية .
- التعرف على دور العدالة والشفافية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري بالمؤسسات والشركات الخدمية.
- اختبار مدى تأثير العدالة والشفافية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري بالمؤسسات والشركات الخدمية

أهمية الدراسة :

تتمثل الدراسة أهمية في الآتي :-

أولاً: الأهمية العلمية

أنها تتناول دور العدالة والشفافية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري بالمؤسسات والشركات الخدمية ، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وان هذه الدراسة ستجمع بين موضوعات مختلفة ، وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها .

ثانياً : الأهمية العملية

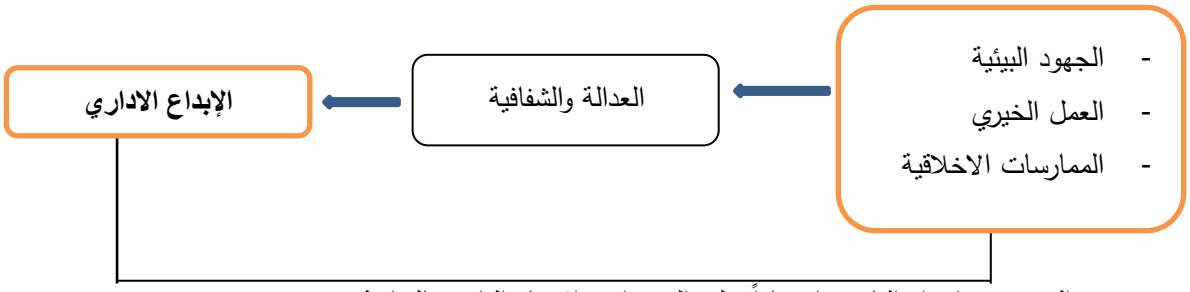
تبرز أهمية هذه الدراسة لأهمية القطاع الخدمي ودوره المتنامي في الاقتصاد الوطني، ويعد أيضاً من أبرز القطاعات لما له من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات ، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات والشركات الخدمية بتبني توجهات إدارية حديثة لمواكبة التطور في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة من اجل تبني والاعتماد على دعم الابداع الاداري بالمؤسسات والشركات .

كما تتجسد أهمية الدراسة في أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الاستراتيجي والتنظيمي ، وان دراستها ستوجه أنظار مراكز القرارات الإستراتيجية في المؤسسات والشركات الخدمية ، ثم السير قدما لمجابهة التحديات المحيطة فضلا عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارات هذه المؤسسات .

نموذج الدراسة :

اعتماداً على الدراسات السابقة ومتغيرات الدراسة بأبعادها الواردة بالدراسة وانسجاماً مع الأهداف والتساؤلات تمت صياغة النموذج ، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

المسؤولية الاجتماعية العدالة والشفافية الابداع الاداري



المصدر : إعداد الباحث إعتماداً على المتغيرات والابعاد الواردة بالدراسة

فرضيات الدراسة :

اعتمادا على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه الفرضيات .

- توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري بالمؤسسات الخدمية .
- توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والعدالة والشفافية .
- توجد علاقة بين العدالة والشفافية والابداع الاداري بالمؤسسات الخدمية .
- تتوسط العدالة والشفافية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري .
- تؤثر العدالة والشفافية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري .

الاطار النظري :

المسؤولية الاجتماعية :

لقد كان هناك على الدوام اعتقاد بتزايد بان الأعمال (Business) لا تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح وأعطيت الحرية في أداء وظائفها من اجل ذلك . مما يدعم مطالب الأعمال في ذلك هو الادعاء بان شركات الأعمال حتى عندما تعمل من اجل مصلحتها الخاصة فإنها تحقق مصلحة المجتمع ككل . فما هو جيد لشركة الأعمال هو جيد للمجتمع وهذا هو مفهوم مواطنة الشركة . لهذا كان دعاة الأعمال يرون إن ما يمكن أن ينتج عن ذلك في كل الأحوال هو الأفضل بالمقارنة مع الحالات الأخرى التي تقيد وتحد من حرية الأعمال واستقلالها . وهو أفضل من توجيه الأعمال نحو أهداف والعمل وفق معايير لا تنسجم مع مسؤوليتها الأولى في تعظيم الأرباح . والواقع أن هذه المفاهيم كانت تمثل اتجاه حرية الأعمال وأولوية الأهداف الاقتصادية التي تعمل من اجلها شركات الأعمال في مرحلة يمكن تسميتها بمرحلة تعظيم الأرباح .

وفي مقابل ذلك كان هناك من يرى في ضوء ظروف العمال الصعبة في مناجم ومصانع الثورة الصناعية ومواقف شركات الأعمال في خلق الأزمات الاقتصادية وأثارها الاجتماعية ، إن الأعمال يجب تعمل من اجل رفاه المجتمع وتطوره . وان موارد المجتمع التي توضع تحت تصرف الشركات يجب أن لا تستخدم بأية طريقه تتعارض مع مصلحة المجتمع ، ومتى ما ظهر أن هذه الشركات تعمل ضد مصلحة المجتمع يكون من الضروري عندئذ فرض مصلحة المجتمع عليها بقوة القانون . وهذه المفاهيم هي ما تعرف باتجاه المسؤولية الاجتماعية والقانون الحديدي للمسؤولية (Iron law of Responsibility) وتكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبمرحلة الاستجابة الاجتماعية .

لقد نمت وتطورت المسؤولية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها ، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه . لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن

بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من اجل مراعاة مالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل .(نجم ، 2006م) .

مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال :

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح ، حيث تحاول المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.

وفي هذا الإطار فقد عرف (Ducker, 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. كما تم تعريفها من قبل مكتب العمل الدولي بأنها: " طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع و تؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى". و عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمـــــــــــع ككل". (الغالبي ، والعامري 2010م) .

كما عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد". أما الغرفة التجارية العالمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية ، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا". ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم .

ويمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي:

أ- بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح ، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.

ب– بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال وشركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين ، الزبائن ،..الخ.

ج– بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تنسجم مع قواعد و متطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها.

د– وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير والقيم الاجتماعية.(نجم ، 2006) . ولقد أشار Strier إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها (Strier , 1979) (طاهر وصالح ، 2005م) .

وطرح Holms وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاماً على اي منظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها , 1985 , Holms) (p453 وتجدر الإشارة إلى أن رأياً طرح من قبل لباحث Dobbins ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility والاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب (Robbins , 1999 , p149) .

وعرفت الجمعية الامريكية للإدارة American Management Associations المسؤولية الاجتماعية على انها (استجابة ادارة الشركات العملية على التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإيجاد المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الى خلق الثروة الاقتصادية . (توفيق ، 2014م)

تتعدد التعاريف وتتباين بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم . إن هذا الأمر يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد Complex Construction وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً أو حتى إقليميا . إن السبب في ذلك يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية وأمور أخرى غيرها ، وقد أشار احد الباحثين في هذا المجال أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم تحدد أبعاده بدقة حتى يومنا هذا . ولهذا السبب فان هناك حيرة لدى منظمات الأعمال لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية (Steck,est , 1982) إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً ببعدين أساسيين احدهما داخلي Internal Responsibility يتمثل بإسهام المنظمة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والبعد الثاني خارجي External Responsibility ينعكس في مبادرات منظمة الأعمال في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع (Steiner and Miner , 1977 , p141) .

وإذا كانت الأفكار الأولى المقدمة لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها أعمال خيرية أو مبادرات إنسانية تقوم بها منظمات الأعمال لصالح جهات معينة في المجتمع فان الفترات الأخيرة وما حصل فيها من تطور جعل هذا المنظور لا يستجيب لما حصل من تغيرات في بيئة الأعمال والحياة بشكل عام خصوصاً في ظل ظواهر عالمية جديدة مثل العولمة والخصخصة والتطور التكنولوجي وضمور دور الدولة وانتشار جمعيات حماية البيئة وقوة دور جماعات الضغط وحقوق الإنسان لذلك نجد أن الأدبيات في الفترات الأخيرة قد منحت

منحنى جديداً يقدم المسؤولية الاجتماعية في أطار أكثر شمولية واوسع معنى وضمن هذا الإطار تأتي أفكار Robbins حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية المشار إليها سابقاً . وهكذا انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئية آنية إلى هدف استراتيجي يتطلب إعطاءه أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد ، وقد أكد هذا الرأي Daft ذاكراً أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه (Daft , 2002 , p143) وهكذا يبدو لنا من خلال ما طرح من أفكار سابقة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إن هذه المسؤولية ما هي إلا واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعاً ومتجاوزاً الالتزامات المنصوص عليها قانوناً . إن هذا التعريف وغيره يمكن أن يمثل تعريفاً إجرائيا لأغراض البحوث والدراسات الميدانية لمعرفة المدى الذي تتبناه أي منظمة من مسؤولية في هذا الإطار (طاهر وصالح ، 2005م).

وخلاصة القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني التصرف على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمسائلة ليس فقط أمام أصحاب الملكية ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركات والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة . ويعد مفهوم المسائلة مكونا رئيسيا من المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ، كما تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية للشركات أداة تسعى هذه الشركات عن طريقها لتطمين أصحاب المصلحة بأنها تعنى باستمرار بما يشغلهم على نحو استباقي وتفاعلي عبر كل ما تقوم به من عمليات.

ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

من خلال التعريف الاجرائي للمسؤولية الاجتماعية والذي يعرفها بانها **"** الالتزام المستمر لمؤسسات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل . (الغالبي ، والعامري 2010م) . فان ابعاد المسؤولية الاجتماعية تتمثل في الاتي :

1. الجهود البيئية Environmental efforts :

تعني التزام الشركات والمؤسسات بالحد من الأثر البيئي السلبي من خلال تبني ممارسات مستدامة . يمكن تناول موضوعات مثل استخدام الطاقة المتجددة، الحد من النفايات، وحماية الموارد الطبي .(Smith, J. 2020) .

2. العمل الخيري Philanthropy :

العمل الخيري من قبل المؤسسات هو تعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع، مما يزيد من التزام الموظفين ويحفزهم على التفكير الإبداعي في إدارة المشاريع والمهام .

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006)

3. ممارسات العمل الاخلاقية Ethical business practices :

الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز الثقة، الشفافية، والعدالة. هذه القيم الأساسية تمهد الطريق للإبداع الإداري من خلال تعزيز بيئة عمل محفزة. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006)

الابداع الاداري :

مفهوم الابداع :

الابداع لغة من (بدع) بدع الشي أو ابتدعه أي انشأه علي غير مثال سابق . يعتبر الابداع من الامور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعي الي تحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وهذا وقد ازدادت أهمية الابداع الاداري عند المنظمات في ظل التطوير الهائل وزيادة حدة المنافسة.(فدوى مفلح ، 2003)

والبديع : يعني المتحدث العجيب ،وابدعت الشي اخترعته لا علي مثال والبديع من اسماء الله تعالي لابداعه الاشياء واحداثة إياها وهو البديع الاول قبل كل شي كما قال سبحانه و تعالي (بديع السموات والارض) فهو سبحانه وتعالي الخالق المخترع لا عن مثال سابق. والابداع يعد نشاط ذهنياً وسلوكياً واساسياً من سلوكيات الانسان ويمكن لكل شخص ان يكون مبدعاً فالإبداع هو جزء من نسيج كل الفكر البشري ، كما ان الذكاء ليس هو الابداع بالتالي فإنهما نوعان مختلفان من انواع النشاط العقلي للإنسان .

فالتفكير الابداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة علي تحليلها وتقيمها وإدراك نواحي النقص والقصور فبها كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدره كبيرة علي انتاج الافكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجدة ، كما يتميز بالسهولة في انتاج عدد كبير من الافكار في وقت قصير وبالمرونة في التحويل من فكرة الي اخري (لطيف محمد ، 2009) .

مفهوم الإبداع الإداري :

ينطلق الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة .وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية و من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له .وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا

المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها).ويشير قاموس(ويبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه" الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع. "ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله). كما يرى (دركر) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً.

وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه" تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية (توفيق عطية ، 2009) .

تعريف الابداع الاداري :

هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة علي التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة (ايمن عودة ، 2009) .

الابداع الإداري هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الي ايجاد عمليات إدرية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات ، أو هو "قدرة الفرد علي استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم اداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها (مشعل الحارثي ، 2012) .

الإبداع الإداري" : هو التفكير بعيدًا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها" و عرفة (جواد) كذلك بأنه " عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل متفرد غير مألوف .

ويري بعض الباحثين الاداريين بأن الابداع الإداري عبارة عن (المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير). ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة . وعندما يتوجه التفكير الابداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الاعمال ، وعلية فأنه عملية الابداع تعني (عملية القفز والتحول من القديم الي الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة واسلوب أو إجراء جديد بدلاً من الطريقة أو الاسلوب القديم (بلال السكارنة ، 2011)

ويشار الي الابداع الاداري أنه (السلوك الانساني الذي يؤدي الي التغيير في نتائج الموارد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية) .

ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدره كبيره علي التخيل والتصور ولإنشاء والتركيب والبناء وإيجاد علاقات جديده وتفسيرات متميزه لفهم الواقع والتعبير عنة والتغبير عنة وتغييره الي الافضل ، وتكون نتائجه خلاقة وليست روتينية أو نمطية، فالإبداع جهد نظامي رشيد ، أنه متصل بالإدراك الحسي في نفس الوقت الذي يرتبط بالتصورات والصياغات الجديدة ، أن الذي يراه المبدع ويفهمه لابد أن يخضع للتحليل المنطقي لهذا فإن الحدث لا يكفي ، بل قد يكون ضارا ذا قصدية مجرد الشعور ان الابداع يستوجب الاختيار والتجريب والتقويم وفق ادراك الفرص التي يتيحها التغيير (بشير الخضر ، 2001)

مما تقدم نلاحظ أن ظاهرة الابداع عملية مركبة تمر بثلاثة مراحل هي :

- الاحساس بان هنالك مشكلة تستوجب الحل.
- القدرة علي التفكير الابداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم للمشكلة من بين الإمكانيات الكثيرة الحل .
- أن يوضع الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ للثبيت من جدواه وفعاليته .

وعلي مستوي المنظمة فأن عملية الابداع الاداري تكون شاملة ويجب ان ينظر إليها علي انها تحدث داخل وخارج المنظمة ، حيث أنه يمكن تطوير الإبداع في البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تنمية النشاطات المهنية وانشاء المؤسسات التعلمية التي تدعم الإبداع ، اما داخل المنظمة فيمكن تطوير الابداع من خلال نشر وتعميم الافكار الابداعية عن طريق الاتصال الفعال .

أهمية الابداع :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في اطارها ، ولمواجهة هذه لمشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية ' فأن الأمر يستدعي جهودا وقدرات ابداعية عالية حتي تتمكن المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتي نموها .

لقد اصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة ومرافقها من انفجار في التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات ، وعولمة للأسواق ، وتغيير في اذواق المستهلكين ، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من افكار جديدة ومدي قدرتها علي تجسيد الافكار علي ارض الواقع ، لا بما تمتلكه كم موارد مادية.(ابو هريرة ومرزوقي ، 2010) .

وقد اكد الكثير من الكتاب والباحثين علي حاجة المنظمات للإبداع ، باعتباره مورداً هاماً للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتي تنميته وتطويره لأهميته فقد استجابت المنظمات وبطريقة مختلفة من الاهتمام والعناية ، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الابداعي ، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابداع مثل وحدات البحث والتطوير ، واخري انفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالمواهب المبدعة ..الخ .

اما فيما يتعلق بمنظمات السودانية علي اختلاف اشكلها ، في حاجة ماسة للأبداع وفي شتي المجالات لتحقيق التقدم والتنمية ، وبالتالي وجب عليها التأكيد علي أهمية الأفكار الابداعية وتهيئة البيئة المناسبة لزرع ثقافة الإبداع علي مستوي الافراد والجماعات ، وإزالة كل العقبات التي تحول دون تقديم الافكار الجديدة للارتقاء بمستوي ادائها .

العدالة والشفافية :

تمثل الالتزام بالممارسات العادلة والمساواة لجميع أعضاء المنظمة. الشفافية تعني أن المعلومات المهمة تكون متاحة لجميع الموظفين، مما يعزز من الثقة ويقلل من المخاوف (Jones, T. M., & Gautschi, F. H. (1988 .، فإن العدالة والشفافية تسهمان في خلق بيئة عمل صحية تدعم الابتكار وتشجع الموظفين على الالتزام بقيم المنظمة .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: "أوافق بشدة وأوافق ومحايد ولا أوافق ولا أوافق بشدة"، حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك على النحو التالي : الرقم (1) يقابل أوافق بشدة. والرقم (2)أوافق. والرقم (3)محايد. والرقم (4) لا أوافق. والرقم (5) لا أوافق بشدة. وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع ، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة ، وقد طلب من المحكمين إبداء أرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة . وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها ، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فأن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمَّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية . ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات الصناعية والتجارية والخدمية العاملة بولاية الخرطوم تم اختيار مفرداتها عن طريق اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) . وتم توزيع عدد 390 استبانة على الشركات المبحوثة وتم استرداد 337 استبانة بنسبة بلغت (86%) . وأعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة .

جودة القياس :

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراســــــة (سيكاران ، 2003) . حيث استخدم الدارس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، أدناه تفصيل كل على حدة .

التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غيرمعروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003: 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009: 43) ، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل كشروط لقبول نتائجها وهي (Hair et al ،2010) العاملي على عدد من الافتراضات .

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. أن لا تقل قيمة KMO عن 60% لتناسب العينة .
3. أن لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد .
4. أن تكون قيمة الاشتراكات الاولية Communities للبنود أكثر من 50%
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
6. أن لا تقل قيم الجذور الكامنة Eigen values عن الواحد .

التحليل العاملي الاستكشافي للمسؤولية الاجتماعية :

في إجراء عملية التحليل العاملي SPSS تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة ، ويوضح الجدول التالي نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لدراسة المكون من عدد من العبارات والجدول التالي يوضح عملية التحليل العاملي للمتغير المستقل .

نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمسؤولية الاجتماعية

العبارات	F1	F2	F3
تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام	.685		
تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة	.611		
تقوم الشركة بالإعلان عن مسيرة أنشطتها بصورة عامة للجمهور	.579		
تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات	.592		

تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء	.552		
تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع		.722	
تساهم الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.		.628	
تساهم الشركة في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع		.646	
يقوم رجال البيع بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة عن ردود أفعال الزبائن.		.748	
يلتزم الموظفين بقوانين العمل والمظهر العام داخل وخارج المؤسسة			.680
تراعي الشركة أخلاقيات وسلوك المجتمع عند تقديمها السلع والخدمات			.713
العاملون على دراية كافية بالمعلومات اللازمة للقيام بالعمل بالشكل المطلوب			.609
لدى العاملين المهارة والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة			.672
الإدارة العليا مسؤولة عن اثبات صورة المؤسسة أمام المجتمع			.735
يبحث العاملون دوماً عن طرق ووسائل لتحسين العمل .			.853

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.074E3
	Df	105
	Sig.	000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

بلغت قيمة KMO (778.) من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار يجب ان يفوق KMO والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة Kaiser ،1974 لقاعدة هي أكبر من القيمة المحددة، KMO(0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. وقد أكدت مصفوفة التدوير أن المسؤولية الاجتماعية تم قياسها من خلال 3 أبعاد. وعليه فقد تم حذف أي عباره يقل تحميلها عن (0.5).

كما أن الحد الأدنى للقيمة(1) في كل الفقرات المكونة Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة الذاتية لمقياس نموذج الدراسة. وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكل الأبعاد أعلى من 0.5. الجدول التالي:

التباين المفسر للمسؤولية الاجتماعية :

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.875	25.835	25.835	3.875	25.835	25.835	2.569	17.124	17.124
2	1.470	9.797	35.632	1.470	9.797	35.632	1.814	12.095	29.218
3	1.348	8.988	44.620	1.348	8.988	44.620	1.580	10.531	39.749
4	1.241	8.271	52.890	1.241	8.271	52.890	1.514	10.096	49.844
5	1.083	7.222	60.112	1.083	7.222	60.112	1.436	9.572	59.416

6	1.010	6.733	66.845	1.010	6.733	66.845	1.114	7.429	66.845
7	.789	5.262	72.107						
8	.690	4.602	76.709						
9	.628	4.186	80.895						
10	.573	3.820	84.716						
11	.557	3.716	88.432						
12	.527	3.516	91.948						
13	.450	2.999	94.947						
14	.406	2.704	97.651						
15	.352	2.349	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

الجدول يوضح الاعتمادية لعبارات الاستبانة بعد التحليل العاملي الاستكشافي

الابعاد	عدد العبارات	الالفا كرنباخ
المسؤولية الاجتماعية	5	**.79**
الابداع الاداري	6	**.63**
العدل والشفافية	3	**.66**

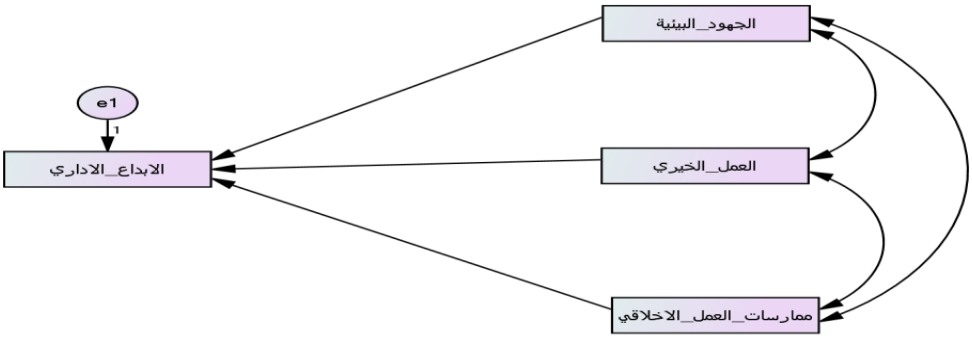
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية :

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه :

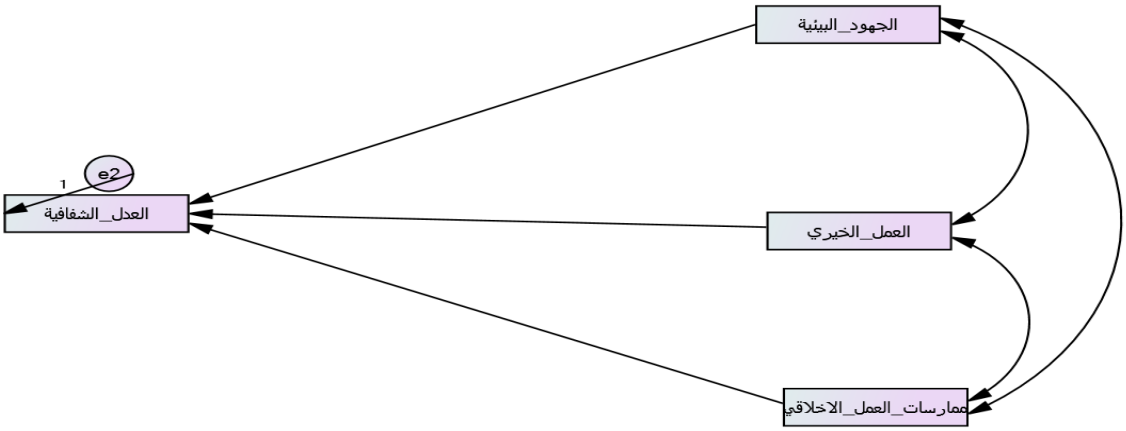
الفرضية الاولي : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري



model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الابداع_الاداري	<---	الجهود_البيئية	.216	.049	4.392	***	**دعمت**
الابداع_الاداري	<---	العمل_الخيري	.163	.045	3.654	***	**دعمت**
الابداع_الاداري	<---	ممارسات_العمل_الاخلاقي	.100	.043	2.314	.021	**دعمت**

الفرضية الثانية : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والعدل والشفافية



Regressi
on Weights: (Group number 1 - Default model)

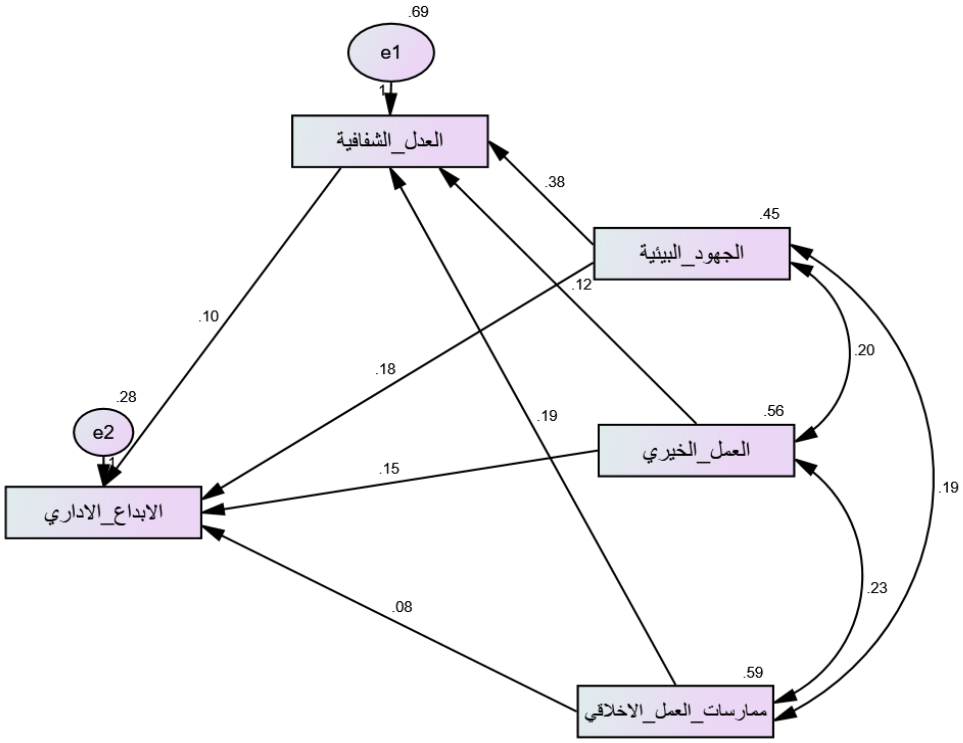
			التقدير	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الاحتمالية	النتائج
العدل والشفافية	<---	الجهود البيئية	.421	.073	5.728	***	دعمت
العدل والشفافية	<---	العمل الخيري	.231	.064	3.599	***	دعمت
العدل والشفافية	<---	ممارسات العمل الاخلاقي	.225	.048	4.732	***	دعمت

الفرضية الثالثة : العلاقة بين العدل والشفافية والابداع الاداري

Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الابداع_الاداري	<---	العدل_الشفافية	.206	.034	6.118	***	دعمت

الفرضية الرابعة : يتوسط العدل والشفافية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العدل_الشفافية	<---	الجهود_البيئية	.381	.076	4.985	***	دعمت
العدل_الشفافية	<---	العمل_الخيري	.124	.069	1.784	.074	غير مدعوم
العدل_الشفافية	<---	ممارسات_العمل_الاخلاقي	.195	.067	2.916	.004	دعمت
الابداع_الاداري	<---	الجهود_البيئية	.177	.050	3.508	***	غير مدعوم
الابداع_الاداري	<---	العمل_الخيري	.151	.044	3.394	***	دعمت
الابداع_الاداري	<---	ممارسات_العمل_الاخلاقي	.079	.043	1.845	.065	غير مدعوم
الابداع_الاداري	<---	العدل_الشفافية	.104	.035	2.998	.003	دعمت

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
الجهود_البيئية	<-->	**العمل_الخيري**	.396
ممارسات_العمل_الاخلاقي	<-->	**الجهود_البيئية**	.369
ممارسات_العمل_الاخلاقي	<-->	**العمل_الخيري**	.402

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	العدل_الشفافية	العمل_الخيري	الجهود_البيئية	ممارسات_العمل_الاخلاقي
العدل_الشفافية	.000	.124	.381	.195
الابداع_الاداري	.104	.151	.177	.079

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	العدل_الشفافية	العمل_الخيري	الجهود_البيئية	ممارسات_العمل_الاخلاقي
العدل_الشفافية	.000	.000	.000	.000
الابداع_الاداري	.000	.013	.040	.020

مناقشة النتائج :

- توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري ، وتشير هذه النتيجة أن المسؤولية الاجتماعية تشجع العاملين داخل المؤسسة على تقديم الافكار بما يساهم في تحسين الاداء وذلك بناءاً على الانعكاسات الايجابية من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صابون ، 2021م) والتي توصلت الى المسؤولية الاجتماعية لها علاقة بالاستجابة لمتطلبات العملاء ، ونتج هذا الاتفاق من كون المسؤولية الاجتماعية توجة يؤثر على أداء المؤسسات بصفة عامة . واتضح من خلال نتائج التحليل أن الجهود البيئية والعمل الخيري له اثر ايجابي على الابداع الاداري داخل المؤسسة .
- وتوصلت الدراسة الى ان المسؤولية الاجتماعية ايضاً لها علاقة قوية بالعدالة والشفافية ، وأن الجهود البيئية وممارسات العمل الاخلاقي ما هي الا انعكاس للعدالة والشفافية داخل المؤسسة والذي بدوره يؤدي تعزيز الاداء بالمؤسسات الخدمية حيث اصبح الاهتمام بالأداء من اهم اولويات المؤسسات التي تنشد البقاء في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة والابتكار .

- كما توصلت الدراسة أن العدالة والشفافية لا يدعم الابداع الاداري بصورة مباشرة مما يدل على أن للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات والشركات دور مهم في تعزيز ودعم بيئة العمل الداخلية والتي تعكس الصورة الذهنية الطيبة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة .
- بينت الدراسة أن العدالة والشفافية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع الاداري توسطاً كلياً ، وأن المسؤولية الاجتماعية تدعم تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة عن طريق الصدق في العاملات وتقديم الخدمات للمجتمعات ثم ينتج من ذلك ابداعاً إدارياً يقود الى تعزيز الاداء وتحسين صورة المؤسسة وخلق الميزة التنافسية والعمل على استدامتها عن طريق الالتزام المستمر . حيث تؤكد هذه النتيجة علاقة المسؤولية الاجتماعية بالابداع الاداري وان العدل والشفافية تدعم بشكل ايجابي تلك العلاقة .

التوصيات :

- ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية لما لها من دور في تعزيز وتحسين الاداء بتلك المؤسسات والذي يؤدي الى زيادة الابداع الاداري داخل المؤسسة وخلق الميزة التنافسية المستدامة ، وتحسين صورة المؤسسة .
- الاهتمام بتحسين سلوك العاملين وغرس القيم الاخلاقية المتمثلة في العدالة والشفافية والعدالة في توزيع المهام والواجبات . والذي ينعكس على الاداء بصورة ايجابية ويحسن من صورة المؤسسة لدى الاخرين .
- ضرورة دعم وتنمية الابتكار والابداع وتشجيع التفكير الابداعي بالمؤسسات الخدمية بما يساهم في تحسين الاداء وتحقيق أهداف المؤسسة .

الدراسات المستقبلية :

- إجراء نفس الدراسة بالتطبيق على مؤسسات اخرى ومجتمعات مختلفة .
- إجراء دراسات مماثلة من خلال إضافة متغيرات اخري لها تأثير علي الابداع .
- دراسة المسؤولية الاجتماعية بأبعاد اخرى .

المصادر والمراجع :

1- القرآن الكريم .
2- طاهر محسن منصور الغالبي ، وصالح مهدي محسن العامري (2005م) المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ، الاعمال والمجتمع : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
3- طارق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة، دار حافظ للنشر والتوزيع 1428هـ.
4- عامر عوض – السلوك التنظيمي الإداري – الأردن، دار أسامه للنشر والتوزيع 2008م.
5- العامري صالح، الإدارة والأعمال الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر عمان 2012 – ص 200.
6- العامري محمد ، أنواع التنظيم الإداري، الطبعة الثانية 2013.
7- عباس ، علي (2008م) ادارة الموارد البشرية الدولية، عمان : اثراء للنشر والتوزيع .

8- عبد الباري واخرون (2014م) الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق : عمان ، دار وائل للنشر .

9- عبد الرازق ، محمود (2011م) الاقتصاد المعرفي والتصدير : الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر .

10- علي ، مصطفى (2011م) ادارة التسويق المفاهيم الحديثة ومناهج الدراسة : الخرطوم.

11- عيسي، منصور (2013م) طرق حفز العاملين : القاهرة ، الدار المصرية للعلوم .

12- القريوتي ، موسى قاسم واخرون (2014م) دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الادارية ، العدد الاول .

13- كافي ، مصطفى (2013م) الاقتصاد المعرفي :عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

14- عبد الرازق ، محمود (2011م) الاقتصاد المعرفي والتصدير : الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر .

15- علي ، مصطفى (2011م) ادارة التسويق المفاهيم الحديثة ومناهج الدراسة : الخرطوم.

16- عيسي، منصور (2013م) طرق حفز العاملين : القاهرة ، الدار المصرية للعلوم .

17- القريوتي ، موسى قاسم واخرون (2014م) دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الادارية ، العدد الاول .

18- كافي ، مصطفى (2013م) الاقتصاد المعرفي :عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

19- كامل ، مصطفي مصطفي (1994م) ادارة الموارد البشرية : عمان ، الشركة العربية للنشر والتوزيع .

20- صابون ، خليل جمعة (2021م) توجة المسؤولية الاجتماعية للشركات واثره على الاستجابة لخدمات العملاء ، المجلة العالمية للتسويق الاسلامي . العدد الاول .

1- Hassan ,Wael (2014) Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction . International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 5.

2- Sandra Sydnor(2014) Creating Competitive Advantage and Building Capital through Corporate Social Responsibility: An Exploratory Study of Hospitality Industry Practices . Management and Organizational Studies Vol. 1, No. 1.

3- DinukArseculeratne(2014) How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business . International Business Research; Vol. 7, No. 1.

4- Taghian (2015) Astakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance

5- SayedehParastooSaeidi (2015) How does corporate social responsibility contributes to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction

6- Tim Lu (2016) Consumer responses to corporate social responsibility programs The influence of company-cause fit and consumer involvement , Downloaded by University of Western

7- Ching(2014) Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at.

8- RosliMahmood(2013) Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator . International Journal of Business and Social Science.

9- Leroy. F, Lesle(2001)stratégies de l'entreprise, éditionDunod, Paris .

10- Tarondeau J-C (2002) management des savoirs, 2éme édition, éditionpresseuniversitaires .

The Impact of Marketing Mix Elements on Purchase Intention of Locally Produced Medicine

Dr. Ahmed Alqarni

Vice Dean and Head of

Business Administration Department

Arab East Colleges

Riyadh, Saudi Arabia

Abdullah Abdulhakim Alwakeel

Researcher

Arab East Colleges

Riyadh, Saudi Arabia

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة تأثير عناصر المزيج التسويقي على نية شراء الأدوية المنتجة محليًا في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام استبانة إلكترونية كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من 329 مشاركًا. وقد كانت اهم نتائج الدراسة ما يلي: تأثرت نية شراء الأدوية المنتجة محليًا بثلاثة من أصل أربعة عناصر في المزيج التسويقي حيث كان السعر العنصر الأكثر أهمية، يليه الترويج، ثم المنتج نفسه وقد كان التأثير معنويا لهذه الثلاثة عناصر. اما المكان فلم يكن له تأثير على نية الشراء. وقد كان المشاركون من ذوي الدخل المنخفض أكثر تقبلاً لاستراتيجيات التسعير والترويج مقارنةً بالمشاركين من ذوي الدخل المرتفع. وبالمثل، كان المشاركون من ذوي المستويات التعليمية المنخفضة أكثر تأييدًا لاستراتيجيات التسعير والترويج مقارنةً بأولئك من ذوي المستويات التعليمية الأعلى. أما المشاركون الذين لديهم تاريخ عائلي لأمراض مزمنة، فقد كانوا أكثر تحفظًا في موقفهم تجاه المنتج والسعر والترويج للأدوية المنتجة محليًا، كما كانت لديهم نية شراء أقل بشكل ملحوظ لهذه المنتجات.

الكلمات المفتاحية: المزيج التسويقي، الأدوية المنتجة محلياً، نية الشراء، المملكة العربية السعودية

Abstract

This study examined the impact of marketing mix elements on the intention to purchase locally produced medicine in Saudi Arabia via an online, self-administered questionnaire with a sample of 329 participants. The intention to purchase locally produced medicine was influenced by three of four marketing mix elements: Price was the most significant element, then promotion, and followed by product. Place did not have a significant impact on purchase intention. Participants with lower income levels were significantly more

receptive to price and promotion strategies than higher income participants. Similarly, participants with lower levels of education were significantly more in favor of price and promotion strategies than those with higher levels of education. Participants with chronic diseases in their family were more conservative in their attitude toward the product, price, and promotion of locally produced medicine, as well as having a significantly lower purchase intention for such products.

Keywords: marketing mix, locally produced medicine, purchasing intention, Saudi Arabia

Introduction

Saudi Arabia is home to the largest pharmaceutical market in the Middle East and North Africa (Halwani et al., 2023); this market has experienced rapid development, driven by health system reforms, public awareness, and increased investment in health infrastructure and pharmaceuticals (Alzahrani et al., 2024). Although the Saudi government spends around 20% of health expenditure on pharmaceuticals, local manufacturers still account for around 22.5% of the market share (Alshehri et al., 2023). In response to this shortfall, Saudi Arabia's Vision 2030 identified localizing the pharmaceutical industry as one of its priorities (Halwani et al., 2023).

Within the marketing literature, the marketing mix—namely, the 4Ps of product, price, place, and promotion—offers a foundational framework for understanding how organizations design and communicate value propositions to target markets (Guihong & Regua, 2024). In pharmaceutical markets, however, the operation of the marketing mix is complicated by heavy regulation, information asymmetry, and the presence of multiple decision makers, including physicians, pharmacists, payers, and patients (Dankers et al., 2023; Kim et al., 2022). These features mean that marketing-mix elements may affect behavior differently than in conventional markets for fast-moving consumer goods, particularly for prescription medicines where prescribers act as gatekeepers (Dankers et al., 2023).

Evidence on marketing mix in the Saudi pharmaceutical context is fragmented and can be divided into two main categories. First, there are the studies that have looked at different elements of the marketing mix from the point of view of professionals (e.g., physicians, pharmacists), such as medicine shortages (AlRuthia et al., 2023), promotions on prescription decisions by physicians (Ibrahim & Bélanger, 2015), perceptions among pharmacists and physicians and their exposure to drug promotions (Zaki, 2014), pharmaceutical representatives on prescription decisions by physicians (Altowayan & Alshubaili, 2022), perceptions of medical representatives and physicians about pharmaceutical advertisement (Faqeh et al., 2022), and the digital marketing of locally manufactured pharmaceutical products (Albarq et al., 2026). The second category encompasses studies that have examined elements of marketing mix from the consumer

point of view, including the effects of sales promotions on consumer purchasing decisions (Ben Said et al., 2019), consumer motivation, and perceptions of online purchasing of medicinal and health products (Alwhaibi et al., 2021).

Research on Saudi Arabia has highlighted the rapid expansion of local pharmaceutical manufacturing under Vision 2030 (Abohlal et al., 2023), but no empirical study has yet examined how the 4Ps shape Saudi consumers' purchase decisions for locally manufactured medicines in a broad way. The main research problem guiding this paper was thus to investigate the impact of marketing mix (product, price, place, and promotion) on Saudi consumers' purchase decisions regarding locally manufactured medicines to address the specific need to quantify the relative contribution of each marketing mix element and to examine the differences between consumers based on their demographic characteristics. Addressing this gap can support more targeted strategies to increase the market share and acceptance of locally produced medicines in line with Vision 2030.

Literature Review

Purchasing intention

Purchase intention is a central concept in research on consumer behavior. It represents the likelihood that an individual will purchase a product or service (Li et al., 2021). Intentions are considered the key predictor of actual behavior (Ajzen & Fishbein, 2005), and Ajzen's (1991) conceptualization of the theory of planned behavior (TPB) implies a causal relationship between intentions and behavior (Jinnah et al., 2020). Rahman et al. (2012) argue that purchase intention encompasses consumer's willingness to consider buying, future intention to buy, as well as the decision to repurchase. Consumer purchasing behavior for medicines has unique characteristics that set it apart from the consumption of other products, as an individual can avoid purchasing many products, but the acquisition of medicines is often unavoidable (Ayub & Mustafa, 2017). This market also differs from that for other products as patients frequently rely on physicians' and pharmacists' recommendations when selecting medicines, which reflects the high perceived risk and technical complexity associated with pharmaceutical products (AlRuthia et al., 2017).

Indeed, Thongruang (2008) found that majority of Thai consumers rely on physicians, pharmacists, and nurses as a source of information about herbal medicines.

Marketing mix

The 4Ps—product, price, place, promotion—are commonly used to analyze marketing strategies in pharmaceuticals, for both prescription and non-prescription drugs (Guihong & Regua, 2024; Murshid & Mohaidin, 2017; Sharma & Ahuja, 2019). When talking about medicines, the *product* refers to clinical performance, safety, dosage form, packaging, and brand. The *price* includes the list price, discounts, and perceived value. *Place* covers the distribution channels such as hospitals, community pharmacies, and online platforms. Finally, *promotion* spans detailing, samples, advertising, and digital marketing (Guihong & Regua, 2024; Jain, 2024; Sharma & Ahuja, 2019). Studies in the field of prescription and non-prescription medicines have yielded different findings regarding the influence of marketing mix on purchasing behavior. In the cosmetics industry, promotion and location (place) are significant predictors of purchasing behavior, while product and price may exert weaker or non-significant effects after controlling for other elements (Sirajuddin et al., 2023). While products have no influence on purchasing decisions, other elements such as price, location, and promotion do appear to have an influence (Susanti et al., 2024). For example, Gümüş (2022) found that consumers mostly consider price strategies and product quality as the main factors in repurchasing intention. Sulaiman and Masri (2017) found that product, place, and promotion had significant effects, while price was not a significant factor in purchasing supplements. Other studies have found, however, that the four elements of marketing mix all have an influence on purchasing behavior (Limbu & Huhmann, 2024; Ripaldi et al., 2023).

Product

Product-related attributes—such as clinical effectiveness, safety profile, manufacturing quality, dosage forms, packaging, and brand identity—have repeatedly been identified as primary determinants when choosing medicines in Saudi Arabia (AlRuthia et al., 2017; AlRuthia et al., 2023). From the consumer perspective, earlier work has shown that knowledge about generics and local brands is variable, while misperceptions are common.

Some patients believe that generics are less effective or slower acting than branded medicines (Alrasheedy et al., 2013), and consumers often prefer brands they perceive as reliable or "well known." These perceptions can apply to both prescription and non-prescription medicines (Jain, 2024; Sharma & Ahuja, 2019), as patients and caregivers may associate specific brands with efficacy and safety, while also considering the form of the dosage, packaging clarity, and ease of use (Prajapati & Patel, 2013; Sharma & Ahuja, 2019).

Medical and marketing studies in the Middle East have noted that physicians and patients sometimes perceive imported medicines as being of higher quality, especially when local industries are still building their reputations (Al Thabbah et al., 2022; Murshid & Mohaidin, 2017). In prescription settings, physicians emphasize clinical quality and evidence, and Al Thabbah et al. (2022) found that Jordanian physicians rated the quality of the medicine and supportive evidence of efficacy among the most influential product-strategy factors in their prescribing decisions, along with innovation and fixed-dose or full-course packaging that supports. Policy and economic evaluation documents, meanwhile, stress that locally manufactured medicines must meet stringent quality and safety standards to gain acceptance equivalent to imported brands (Saudi Food and Drug Authority [SFDA], 2024). Industrial and policy analyses emphasize that Saudi manufacturers are increasingly upgrading their capabilities, including investment in quality systems, bioequivalence testing, and even more specialized formulations, but these technical advances may not be fully visible to end users (AlRuthia et al., 2023).

From a marketing mix viewpoint, strengthening the product element for locally manufactured medicines in Saudi Arabia involves both objective and perceptual dimensions. Objectively, products must meet SFDA standards for quality and bioequivalence, as well as, where possible, offering user-friendly dosage forms or packaging innovations (SFDA, 2022). Perceptually, packaging design, branding, and communication of quality certifications, bioequivalence results, and SFDA approvals can help transform technical compliance into visible cues of reliability and safety (Amin et al., 2013; Hashim et al., 2023). Positioning local brands as contributors to national drug security and self-sufficiency can further strengthen their image and align them with

broader societal values (Alkhowailed et al., 2021). A parallel for this can be seen in a study of the influence of country of origin and purchasing intention regarding medications for COVID-19, where researchers concluded that country of origin was found to have an impact on the purchase intention of Thai consumers (Kim et al., 2024).

Price

Price is a critical factor in pharmaceutical consumption decisions, particularly in health systems experiencing rapid growth in costs (AlRuthia et al., 2020). For prescription drugs, physicians generally prioritize efficacy and safety, but they also consider the cost of the therapy, especially where patients bear large out-of-pocket expenses or insurance coverage is limited (Al Thabbah et al., 2022; Murshid & Mohaidin, 2017). From a consumer standpoint, price matters both directly (what patients pay at pharmacies) and indirectly (co-payments, insurance coverage).

In Saudi Arabia, government payers and private insurers bear a large share of the cost for drug coverage, but out of pocket spending still affects patients' sensitivity to the price of medicine, especially in the private sector and for uncovered products (AlRuthia et al., 2020). A Jordanian marketing-mix study found that pricing strategies—such as disclosure of actual prices, discount techniques, and the relationship between price, effectiveness, and therapy duration—had the highest median influence score among the four Ps (Al Thabbah et al., 2022). Price thus appears to matter significantly in prescribing decisions, although it interacts with perceptions of quality and access. Studies on general medicine buying behavior in India and other emerging markets have reported that price, along with generic versus branded status and discounts, can influence whether consumers choose a particular medicine or switch brands (Jain, 2024; Prajapati & Patel, 2013; Sharma & Ahuja, 2019). When patients pay out-of-pocket, they weigh perceived quality against cost and may favor generics or local brands if they trust their quality and find them more affordable (Prajapati & Patel, 2013; Sharma & Ahuja, 2019). Analyses of the pharmaceutical sector in Saudi Arabia, however, highlight tensions between imported innovators and local generics, noting that locally produced medicines often have cost advantages but require effective pricing and communication strategies to gain market share (Abohlal et al., 2023). For other

products in Saudi Arabia, price was found to be significant factor affecting consumer purchasing intention (Alqarni, 2025).

Place

Place refers to the health-system and retail structures through which medicines are delivered; this includes hospitals, public clinics, private clinics, community pharmacies, wholesalers, and, increasingly, online channels (Al Thabbah et al., 2022; Guihong & Regua, 2024; Sharma & Ahuja, 2019). For medicines, inclusion in hospital and insurance formularies, distribution to hospitals and clinics, and reliable supply chains, community pharmacies, and, in some settings, supermarket and online channels are key interfaces with patients (Alrubaie et al., 2020). Pharmacies are the main location where patients obtain both prescription and non-prescription medicines, get advice, and experience service quality (Prajapati & Patel, 2013). However, it is worth noting that \there is an increasing adoption of online ordering, delivery services, and digital touchpoints in Saudi Arabia, which have changed how patients access medicines. For certain product categories, e-pharmacies and platforms may become important distribution channels, especially for chronic medicines and refills (Alrubaie et al., 2020).

The place dimension in the Saudi pharmaceutical market thus appears to be shaped by public procurement mechanisms, private sector distribution networks, and a growing digital infrastructure (AlRuthia et al., 2023). Suleiman and Albarq (2025) found that the location of a pharmacy has a significant impact on Saudi consumer satisfaction. Indeed, place—representing both distribution coverage and accessibility—had a significant positive impact on medical representatives' behavior in Saudi Arabia, which highlights the fact that local and multinational companies must ensure efficient logistics and stable supply to support marketing efforts (Alkfaween et al., 2025).

Promotion

Promotion involves a complex ecosystem in the field of pharmaceuticals, including the provision of details for physicians, incentives and training for medical representatives, informational materials for pharmacists, and a mix of traditional and digital media aimed at patients (Alkfaween et al., 2025; Jain, 2024; Murshid & Mohaidin, 2017; Sharma &

Ahuja, 2019). The promotion of local pharmaceutical products in Saudi Arabia has acquired significant momentum through the adoption of innovative digital marketing strategies (Albarq et al., 2026), which have been achieved through tools such as social media platforms, online advertising, and search engine marketing to increase both consumer engagement and market visibility (Al-Assaf et al., 2025).

Consumer-directed promotion includes mass media advertising, internet marketing, social media, public relations, and sales promotions (Guihong & Regua, 2024; Jain, 2024; Sharma & Ahuja, 2019). For example, Jain (2024) found significant relationships between consumers' perception of the importance of promotional-mix elements such as advertising, direct marketing, internet marketing, and publicity, and their purchase intentions for medicines. Patients reported that exposure to advertising and digital content influenced which medicines they requested or were more comfortable using. Digital-marketing research in the Saudi pharmacy context has also indicated that social media, online campaigns, and brand-experience management can shape how patients perceive and engage with health products, including medicines (Alrubaie et al., 2020).

Based on previous studies and the review in this section, we developed a conceptual framework with four components of the marketing mix—product, price, place, and promotion—as independent variables and purchasing intention as the dependent variable (Figure 1). We can thus present the main hypothesis with sub-hypotheses:

H1: Marketing mix elements have a significant impact on consumer intentions to purchase locally produced medicine.

H1a: The product has significant impact on consumer intentions to purchase locally produced medicine.

H1b: Price has significant impact on consumer intentions to purchase locally produced medicine.

H1c: Place has significant impact on consumer intentions to purchase locally produced medicine.

H1d: Promotions have significant impact on consumer intentions to purchase locally produced medicine.

Consumer characteristics

Awareness of participant characteristics is crucial in research on topics related to consumer behavior. Individuals' personal characteristics differ based on factors such as economic situation, age, and life cycle (Yakup & Jablonsk, 2012), while age, income, and education levels are interpersonal factors that influence buyers in purchasing products (Wijaya et al., 2022). Different studies have found inconsistencies in the effect of these factors for different products in different settings, however (Alqarni, 2025; García et al., 2020; Nugroho & Irena, 2017), so we hypothesized:

H2: Demographic characteristics have a significant impact on the intention to purchase locally produced medicine.

H3: Demographic characteristics influence consumers differently based on different marketing mix elements.

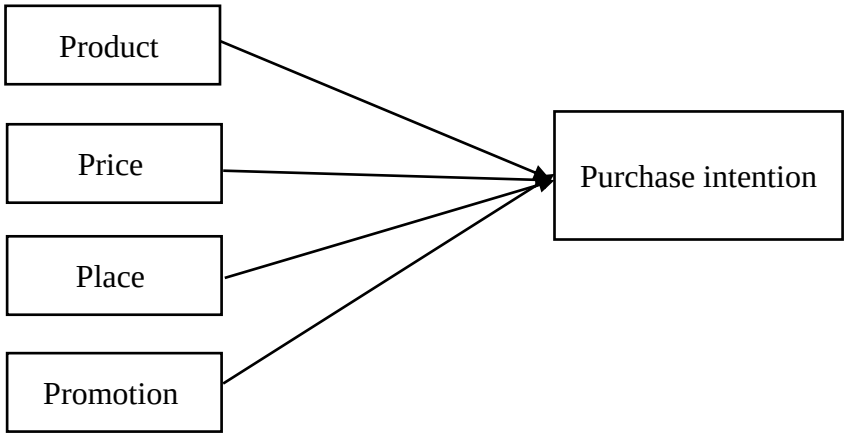


Figure 1: Study Framework

Methodology

This study was conducted among individuals in the city of Riyadh, Saudi Arabia, via a self-administered online questionnaire. We developed the structured questionnaire to collect primary data based on items from Nugroho and Irena (2017). Following some modifications to the layout and wording of the questions, the back translation method was used to ensure that the items' meaning remained unchanged. Items were written in English, translated into Arabic, and then back-translated into English by a marketing

specialist. The items were then sent to the participants in Arabic. The questionnaire consisted of two main sections: one collecting demographic information and the seconds containing items related to dimensions of the marketing mix and purchase intention. A 5-point Likert scale was used ranging from 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*). A convenience sample was employed as the questionnaire was sent via social media and the design of the questionnaire disallowed the submission of incomplete surveys.

Sample characteristics

A total of 329 participants completed the online survey. A summary of participants' demographic and background characteristics is provided in Table 1. The sample mainly contained young to middle-aged adults, with most participants aged between 25 and 44 years, and a smaller proportion aged under 25 or above 55 years. Around three-quarters of the sample had at least a university degree, and two thirds of them were married. Around two thirds of the participants earned more than 10,000 Saudi Riyal monthly (1SR= 3.75USD). In terms of medication-related aspects, two thirds of the participants had purchased medications within the last month, and a similar percentage reported the presence of chronic disease in their family. Slightly more than half of the respondents used medications for acute conditions rather than for chronic diseases. More than one third of the participants have health insurance. Almost a third of the participants paid for their medications. The government paid for another third, and insurance company paid for the prescriptions of around one quarter of participants.

Table 1

Participant Characteristics

Age (% of participants)	<25	25–35	35–45	45–55	>55
	19.5	33.1	22.2	10	15.2
Educational level (% of participants	High school or less	Diploma	Graduate	Higher education	
	8.8	14.6	48	28.6	
Monthly income	<6,000	6,001–10,000	10,001–15,000	15,001–20,000	>20,000

Sudai Riyal (% of participants)	26.5	10.3	22.8	20.1	20.4
Last time you bought medications (% of participants	Last month	1–3 months ago	>3 months ago		
	63.8	21.6	14.6		
Chronic disease in family	Yes	No			
	65	35			
Type of medications used	Medications for chronic diseases	Medications for acute conditions			
	44.4	55.6			
Who pays for medications	Myself	My family	Government	Insurance company	
	34.7	10.3	31.6	23.4	

Validity and reliability

Exploratory factor analysis (EFA) is a descriptive procedure that can identify an overarching structure that explains the relationships between items in a parsimonious way (Santor et al., 2011). This procedure calculates how strongly each individual item maps on to each factor, and items with a factor loading ≥.4 is considered to be strongly related to the underlying factor. EFA results with factor loading are shown in Table 2. Reliability indicates the consistency of the scale items in measuring what it is supposed to measure (Sekaran & Bougie, 2016), and the most famous test is Cronbach's alpha coefficient; a minimum value of 0.7 that is needed to pass the reliability test (Zong et al., 2023), and this was achieved here (Table 2).

Table 2

Factor Loadings and Scale Reliability

	Item	Factor loading	Reliability
Product			
PRD1	The variety of local medicines covers my different needs.	.747	0.860
PRD2	I trust the features of locally manufactured medicines (non-halal products are not used in manufacturing).	.653	
PRD3	Local medicines can perform their designated function (e.g., clear therapeutic efficacy).	.760	
PRD4	The packaging of local medicines is done to a high standard.	.732	
PRD5	Local companies keep up with all that is new in the pharmaceutical industry.	.653	
Price			
PRC1	The prices of local medicines are affordable.	.486	.716
PRC2	Local medicines prices are appropriate for their quality.	.761	
PRC3	If the quality is equal, I choose the less expensive medicine.	.504	
PRC4	The price of local medicines is appropriate with the benefits I received.	.523	
PRC5	Local medicines have competitive prices compared to imported medicines.	.678	
Place			
PLC1	Local medicines are readily available in most commercial pharmacies.	.732	.850

PLC2	I can easily find local medicines in pharmacies near my location.	.782	
PLC3	Locally produced medicines are more consistently available than imported medicines.	.783	
PLC4	Local medicine can be purchased online.	.715	
PLC5	Local medicines are adequately available in government hospitals and health centers.	.707	
Promotion			
PRO1	Advertising campaigns for locally produced medicines increase my desire to buy them.	.833	.851
PRO2	Advertisements for local medicines provide accurate and reliable information.	.771	
PRO3	Medical and media recommendations encourage me to use local medicines.	.758	
PRO4	TV advertisements for locally produced medicines are interesting.	.633	
PRO5	Promoting local medicines clearly highlights the quality of the national product.	.513	
Purchasing intention			
PI1	I prefer buying locally produced medicines over imported medicines.	.689	.797
PI2	I will recommend locally produced medicine to others.	.780	
PI3	I intend to buy locally produced medicines again in the future.	.711	
Overall scale			.920

Results

The main hypothesis

H1: Marketing mix elements, including product (H1a), price (H1b), place (H1c), and promotions (H1d), have significant impact on consumer intentions to purchase locally produced medicine.

A hierarchical multiple regression analysis was conducted (Table 3) to examine the influence of the 4Ps of marketing mix on the intention to purchase locally produced medicines. The results showed that price (β=.28, t=5.46, p<.001), promotion (β=.27, t=4.97, p<.001), and product (β=.25, t=4.53, p<.001) all affected purchase intention. Examining the standardized coefficients in the final model shows that all three predictors—promotion (β=.266), price (β=.280), and product (β=.245)—had a positive and statistically significant effect, which suggests that higher levels of perceived promotion, a favorable price, and better product evaluation are all associated with a greater intention to purchase locally produced medicine. Notably, price has the highest standardized coefficient, which suggests that, within this sample, price is the most influential marketing mix element in shaping purchase intention, followed closely by promotion and product. Place did not have a significant influence on purchase intention. Thus, H1a, H1b, and H1d were accepted, while H1c was rejected.

Table 3

Regression Coefficients as Predictors of the Intention to Purchase Locally Produced Medicine

Model	B	S E	Beta	T	*P*-value
Price	.333	.061	.280	5.457	.000
Promotion	.260	.052	.266	4.968	.000
Product	.269	.059	.245	4.525	.000

Participant characteristics

The differences between groups based on their demographic characteristics were examined using independent samples *t*-tests and one-way ANOVA. Table 4 shows the cases where

participants' characteristics were found to be significant. Significant differences were found between married and unmarried participants toward promotion element strategies based on an independent samples *t*-test (Table 4). Married respondents were significantly less likely to purchase locally produced medicine than unmarried participants. Participants with chronic disease in the family were also significantly more conservative toward all marketing mix elements except place, as well as having significantly lower purchase intentions than participants without chronic disease in family. According to results of one-way ANOVA, participants with lower levels of education were significantly more in favor of price and promotion strategies than participants with higher levels of education. Participants with lower income were also significantly more in favor of price and promotion strategies than higher income participants (Table 4). H2 and H3 are thus also supported.

Table 4

Hypothesis Testing Based on Participant Characteristics

Participant characteristics	**Element**	**Type of test and results**					**Difference**
		Independent Samples Test					
		F	**Sig.**	**t**	**df**	**Sig. (2-tailed)**	
Chronic disease in family	Product	2.577	.109	-2.283	327	.023	Participants with a history of chronic disease in their family were more conservative toward the marketing mix elements.
	Price	.447	.504	-2.505	327	.013	
	Promotion	.049	.826	-3.285	327	.001	

		Independent Samples Test					Intention to purchase locally produced medicine lower among participants with a family history of chronic disease.
		F	**Sig.**	**t**	**df**	**Sig. (2-tailed)**	
Chronic disease in family	Purchasing intention	.335	.563	-2.161	327	.031	
		One Way ANOVA					Participants with lower education levels were significantly more in favor of price and promotion strategies than participants with higher education levels.
		Sum of Squares	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**	
Education	Price	7.484	3	2.495	5.263	.001	
	Promotion	11.140	3	3.713	5.284	.001	
Income		**One Way ANOVA**					Lower

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Price	5.999	4	1.500	3.124	.015	income participants were significantly more in favor of price and promotion strategies than higher income participants.
Promotion	11.356	4	2.839	4.031	.003	

Discussion

Multiple regression analysis was conducted to examine the influence of the four marketing mix elements on consumers' intention to purchase locally produced medicines. The results showed that product, price, and promotion all had positive and statistically significant impacts, whereas place was not a significant predictor. Price emerged as the strongest predictor followed by promotion and product. This finding, where not all marketing mix elements influence purchasing intention, is not uncommon. For example, Sirajuddin et al. (2023) only found significant effects for promotion and place; while the influence of price, place, and promotion on purchasing decisions was observed by Susanti et al. (2024). Gümüş (2022) found price and product as the main influencing factors; while Sulaiman and Masri (2017) found that product, place, and promotion had a significant effect, while price did not. The findings of this study suggest that consumers' intentions to purchase locally produced medicines are primarily shaped by their perceptions of economic value, the persuasiveness and informativeness of marketing communications, and the fundamental features of the product, rather than by place-related factors.

The significance of product found here aligns with previous studies (Ferreira et al., 2017; Kim et al., 2024). Consumers are more likely to purchase medicine brands they perceive

as high in quality and safety (Wulandari & Siregar, 2020). This suggests that the higher the perceived quality of locally produced medicine, the greater the consumer's tendency to purchase it. Indeed, Mahmoud and Saleh (2020) concluded that product effectiveness and safety would increase purchase intention. Studies on generic and traditional medicines have similarly emphasized that consumers' intentions to choose it over alternatives increase when consumers perceive a medicine as effective, safe (Almeida et al., 2019), and manufactured to acceptable standards (Patel & Singh, 2021). Product is also an important factor in purchasing intention for consumers who have chronic disease in their family, which highlights the importance of trust for this group. There are several potential reasons for this, notably that medicine differs from other products as the government sets minimum requirements that must be met for a company to sell its products. Medicine is always prescribed by a doctor or advised by a pharmacist, which may encourage consumers to trust these figures, who they perceive as experts.

Price emerged as the most influential marketing mix element in predicting the intention to purchase locally produced medicine, as reflected in its highest standardized coefficient. Other studies concluded that price significantly influences the intention to purchase medicine, and it has been found to rank highest among the 4Ps (e.g., Al Thabbah et al., 2022). Around two thirds of the sample purchase medicine monthly, which may highlight the importance price to purchase intention. When consumers purchase medicine, they compare perceived quality and price; thus, they may favor local brands if they find them more affordable, while maintaining trusted quality (Prajapati & Patel, 2013; Sharma & Ahuja, 2019). Price was less important for consumers as their level of education increased, but its importance increased for consumers with lower levels of income, which is consistent with previous research (Wijaya et al., 2022). Consumers with higher levels of education may also have higher incomes, which may also reflect their priorities.

Promotion showed a strong, positive influence on purchase intention, although behind price in strength. This finding is in line with previous studies such as Jain (2024), who found a significant relation between promotion and intention to purchase medicine. This may be because the promotion of local pharmaceutical products in Saudi Arabia has acquired significant momentum through the adoption of innovative digital marketing

strategies (Albarq et al., 2026). Consumers with chronic disease in their family were found to have a more positive view on promotions, which highlights the importance of promotional activities on social media platforms, online advertising, and search engine marketing in their intention to purchase locally produced medicine. Similar to price, consumers with higher levels of education or income were less interested in promotional activities, which may indicate the importance of selecting promotion strategies.

Place did not significantly influence purchase intention once the effects of product, price, and promotion were considered. This may be because around two thirds of the sample received their medications from government hospitals, via insurance companies, or brought to them by others. Another reason may that when access to a product is generally sufficient, consumers may take place factors for granted and focus instead on differentiating attributes such as price, perceived quality, and promotional information. Although participant characteristics did affect the impact of product, price, and promotion, place was not affected, as all the participants shared the same views about it.

Overall, these results illustrate that the traditional 4Ps do not contribute equally to the purchase intention for locally produced medicines in this sample. The hierarchy observed—price as the most influential factor, followed by promotion and product, with place non-significant—supports theoretical perspectives in consumer behavior that emphasize perceived value and information as key determinants of intention in high-involvement, risk-laden categories like pharmaceuticals (Ajzen, 1991). Consumers appear to integrate economic considerations (price), cognitive and affective responses shaped by marketing communications (promotion), and beliefs about intrinsic product quality (product) when deciding whether to purchase local medicines.

Practical Implications

Companies operate in a highly regulated and price sensitive market in the Saudi pharmaceutical industry. The findings of this study have several important implications for this context. The results indicate that price is the most influential determinant of consumers' intention to purchase locally produced medicine, which suggests that managers should carefully design pricing strategies that balance affordability with

perceived value to stimulate demand. Companies could work on introducing price segmentation, which could help to reach new consumers across different economic levels. At the same time, the significant positive effects of promotion and product highlight the need for integrated marketing efforts in which persuasive promotional activities clearly communicate the benefits of a well-developed product at an attractive price. In practical terms, firms should allocate resources to strengthen promotional campaigns and product quality while giving particular attention to how price signals the value and competitiveness of locally produced medicine in the market.

Limitations and Future Research

This present research is not without its limitations. The sample was taken from only one city, Riyadh; although it is the biggest city in Saudi Arabia, its consumers may differ in terms of demographic characteristics from inhabitants of other cities, which may limit the generalizability of the findings, even when considering just the population of Saudi Arabia. The survey responses were also based on a convenience sample, which may not reflect the whole population and further limit the generalizability of the findings. Future research should take these limitations into account, while also including other factors such as the role of physicians and pharmacists in shaping the intentions of consumers to purchase locally produced medicine.

Conclusions

In conclusion, this study examined the role of four marketing mix elements—product, price, place, and promotion—in purchase intention of locally produced medicine. The findings showed that price, promotion, and product have significant influence on purchase intention of locally produced medicine in Saudi Arabia, but place showed no such influence. Differences based on consumer characteristics were found in their responses to the marketing mix and in their purchase intention for locally produced medicine.

References

Al-Assaf, K. T., Foriki, M. S. M., Samarah, T., Hindieh, A., Mohammad, S. I. S., Vasudevan, A., Al Kurdi, B. (2024). Impact of Digital Marketing on Promoting the Local

Pharmaceutical Products in Jordan. International Review of Management and Marketing, 15(1), 137–145. https://doi.org/10.32479/irmm.17707

Albarq, A. N., Suleiman, A. K., & Al Falah, K. (2026). The impact of digital marketing strategy on promoting local pharmaceutical products. *Corporate and Business Strategy Review*, *7*(1), 56–66. https://doi.org/10.22495/cbsrv7i1art5

Alqarni, A. (2025). The Role of Anonymous Usage and Consumer Identity in Impacting Consumers' Attitudes Toward Private Label Products in Saudi Arabia. *Advances in Consumer Research*, *2*(5).

Alrasheedy, A. A., Hassali, M. A., Aljadhey, H., Ibrahim, M. I. M., Al-Tamimi, S. K., Al-Thagfan, S. S., & Alsultan, M. S. (2013). Public knowledge, perception, and experience with generic medications in Saudi Arabia. Saudi Pharmaceutical Journal, 21(3), 220–228.

AlRuthia, Y., Mohammed Almutiri, N., Musa Almutairi, R., Almohammed, O., Alhamdan, H., Ali El-Haddad, S., & Abdu Asiri, Y. (2023). Local causes of essential medicines shortages from the perspective of supply chain professionals in Saudi Arabia. *Saudi pharmaceutical journal : SPJ : the official publication of the Saudi Pharmaceutical Society*, *31*(6), 948–954. https://doi.org/10.1016/j.jsps.2023.04.019

Alshehri, S., Alshammari, R., Alyamani, M., Dabbagh, R., Almalki, B., Aldosari, O., Alsowayigh, R., Alkudeer, A., Aldosari, F., Sabr, J., & Shakeel, F. (2023). Current and future prospective of pharmaceutical manufacturing in Saudi Arabia. *Saudi pharmaceutical journal : SPJ : the official publication of the Saudi Pharmaceutical Society*, *31*(4), 605–616. https://doi.org/10.1016/j.jsps.2023.03.001

Altowayan, W. M., & Alshubaili, A. (2022). Influence of pharmaceutical representatives on prescription decisions by physicians in Qassim province. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, *11*(12), 7621-7626.

Alwhaibi, M., Asser, W. M., Al Aloola, N. A., Alsalem, N., Almomen, A., & Alhawassi, T. M. (2021). Evaluating the frequency, consumers' motivation and perception of online medicinal, herbal, and health products purchase safety in Saudi Arabia. *Saudi pharmaceutical journal*, *29*(2), 166-172.

Alzahrani, A. R. A., Alruwaili, R. S. D., Al-Tarfawi, T. S. M., AlAnzi, S. R. H., Al-Shammari, A. F. M., Al-Banaqi, F. H. K., ... & Alsahli, M. S. (2024). Evaluation of Pharmaceutical Care Services in the Middle East Countries. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, *7*(S9), 1420.

Ayub, M., & Mustafa, M. (2017). Consumer buying behavior of retail pharmacy industry with special references to Delhi and NCR. *International Journal of Management Studies*, *4*(2), 1-17.

Ben Said, Y., Bragazzi, N. L., & Pyatigorskaya, N. V. (2019). Influence of Sales Promotion Techniques on Consumers' Purchasing Decisions at Community Pharmacies. *Pharmacy*, *7*(4), 150. https://doi.org/10.3390/pharmacy7040150

Conner, M., & Sparks, P. (2015). Theory of planned behaviour and the reasoned action approach. *Predicting and changing health behaviour: Research and practice with social cognition models*, *3*, 142-188.

Dankers, M., Verlegh, P., Weber, K., Nelissen Vrancken, M., van Dijk, L., & Mantel Teeuwisse, A. (2023). Marketing of medicines in primary care: An analysis of direct marketing mailings and advertisements. PLOS ONE, 18(8), e0290603.

Faqeh, S., Alansari, S., Althagafi, A., Abdulaziz, A., Alhajjaji, A., Kurdi, A., ... & Ali, M. (2022). Views and Perceptions of Medical Representatives and Physicians about the Role of Medical Representatives and Pharmaceutical Advertisement in Saudi Arabia–A Pilot Study. *Journal of Research in Pharmacy Practice*, *11*(4), 127-135.

Ferreira, V.L.; Da Veiga, C.R.P.; Kudlawicz-Franco, C.; Scalercio, P.; Da Veiga, C.P. Generic drugs in times of economic crisis: Are there changes in consumer purchase intention? J. Retail. Consum. Serv. 2017, 37, 1–7

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2005). Theory-based behavior change interventions: Comments on Hobbis and Sutton. *Journal of health psychology*, *10*(1), 27-31.

Guihong, Z., & Regua, O. U. D. (2024). Optimizing the 4P marketing mix for non prescription drugs: A case study of leading pharmaceutical companies. International Journal of Science and Engineering Applications, 13(8), 1–6. https://doi.org/10.7753/IJSEA1308.1001

Gümüş, R. (2022). Role of marketing mix perception and participation on repurchase intention of health consumers. *Journal of Health Management*, *24*(4), 525-538.

Hailu, A. D., Workneh, B. D., & Kahissay, M. H. (2021). Influence of pharmaceutical marketing mix strategies on physicians' prescribing behaviors in public and private hospitals, Dessie, Ethiopia: a mixed study design. *BMC public health*, *21*(1), 65.

Halwani, A. A., Balkhi, B., Alamoudi, A. A., Almozain, N. H., Alajmi, A. M., Noorwali, A., Badr, M. Y., Noor, A. O., Bagalagel, A., & Tawfik, E. A. (2023). Current status and vision of local pharmaceutical industries in Saudi Arabia: The focus on nanomedicines. *Saudi pharmaceutical journal : SPJ : the official publication of the Saudi Pharmaceutical Society*, *31*(8), 101674. https://doi.org/10.1016/j.jsps.2023.06.007

Ibrahim, I. A. Y., & Bélanger, C. H. (2015). Pharmaceutical representatives and prescription decisions by physicians in Saudi Arabia. *J Marketing Manag*, *3*, 69-79.

Kim, L., Maijan, P., Jindabot, T., & Yeo, S. F. (2024). How country of origin, perceived quality, and trust influence intention to purchase sars covid medications. *Social Sciences & Humanities Open*, *10*, 101116.

Kim, W., Koo, H., Lee, H. J., & Han, E. (2022). The effects of cost containment and price policies on pharmaceutical expenditure in South Korea. International Journal of Health Policy and Management, 11(10), 2198–2207. https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.135

Kurniawan, M. F., & Samad, A. (2022). Marketing mix analysis on jamu consumption behavior in Bantul Yogyakarta. *MBR (Management and Business Review)*, *6*(1), 33-49.

Li, X., Dahana, W. D., Li, T., & Yuan, J. (2021). Behavioral changes of multichannel customers: their persistence and influencing factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *58*, 102335.

Limbu, Y. B., & Huhmann, B. A. (2024). What influences consumers' online medication purchase intentions and behavior? A scoping review. *Frontiers in pharmacology*, *15*, 1356059.

Nugroho, A. R., & Irena, A. (2017). The impact of marketing mix, consumer's characteristics, and psychological factors to consumer's purchase intention on brand "w" in surabaya. *Ibuss management*, *5*(1).

Rahman, M. S., Haque, M. M., & Khan, A. H. (2012). A conceptual study on consumers' purchase intention of broadband services: Service quality and experience economy perspective. *International Journal of Business and Management*, *7*(18), 115.

Ripaldi, R. M., Jubaidah, S., Warnida, H., & Wijaya, H. (2023). Implementation of Marketing Mix Strategy on over the Counter (OTC) Drug At Rizki Mahakam Farma 1 Pharmacy, Kota Bangun. *Malaysian Journal of Medical Research (MJMR)*, *7*(2), 22-28.

Santor, D. A., Haggerty, J. L., Lévesque, J. F., Burge, F., Beaulieu, M. D., Gass, D., & Pineault, R. (2011). An overview of confirmatory factor analysis and item response analysis applied to instruments to evaluate primary healthcare. *Healthcare Policy*, *7*(Spec Issue), 79.

Sirajuddin, R. S. B., Senathirajah, A. R. S., Haque, R., & Isa, A. M. M. (2023). Marketing mix influence on consumer buying behavior: A case study on the cosmetics industry. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, *8*(5), 39.

Sulaiman, Y., & Masri, M. (2017). The impact of marketing mix on consumer preference towards supplement product. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, *7*(1), 33-47.

Suleiman, A. K. S., & Albarq, A. N. (2025). The Role of Patient Satisfaction and Pharmacy Performance: The Current Scenario in Saudi Arabia. *Pharmacy Practice*, *23*(1), 1-8.

Susanti, E., Sitanggang, M. L., & Andayani, N. (2024). The Influence of Marketing Mix on Purchasing Decisions Which Impact Consumer Loyalty in Online Pharmacies. *Jurnal Ekonomi*, *13*(03), 825-842.

Thongruang, C. (2008). Consumer purchasing behavior for herbal medicine in drugstore in Bangkok. *Naresuan University Journal: Science and Technology (NUJST)*, *16*(3), 195-202.

Wulandari, E., & Siregar, H. (2020). The effect of price, promotion and product quality on purchase decision of generic drugs in Medan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 15(1), 32–41.

Yakup, D., & Jablonsk, S. (2012). Integrated Approach to Factors Affecting Consumer Purchase Behavior in Poland and An Empirical Study. Global Journal of Management and Business Research, 12(15), 1-28.

Zaki, N. M. (2014). Pharmacists' and physicians' perception and exposure to drug promotion: A Saudi study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, *22*(6), 528-536.

Zong, Z., Liu, X., & Gao, H. (2023). Exploring the mechanism of consumer purchase intention in a traditional culture based on the theory of planned behavior. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1110191.